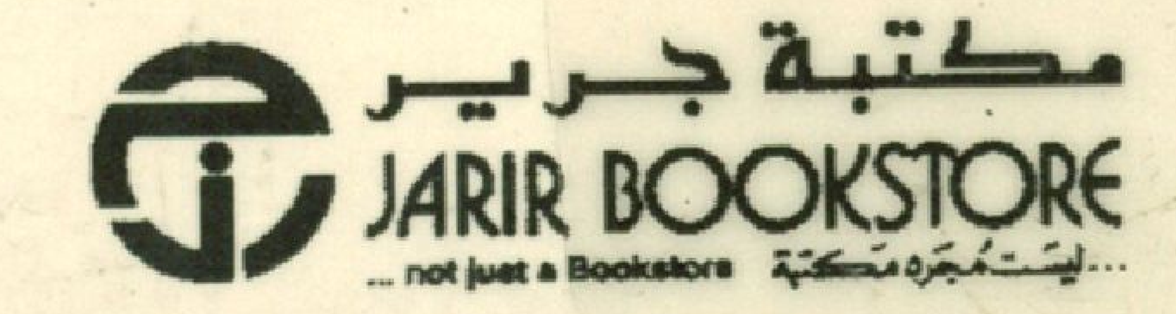
# أبسط ١٠٠ سر
# للأشخاص الناجحين

بقلم: د. ديفيد نيفن

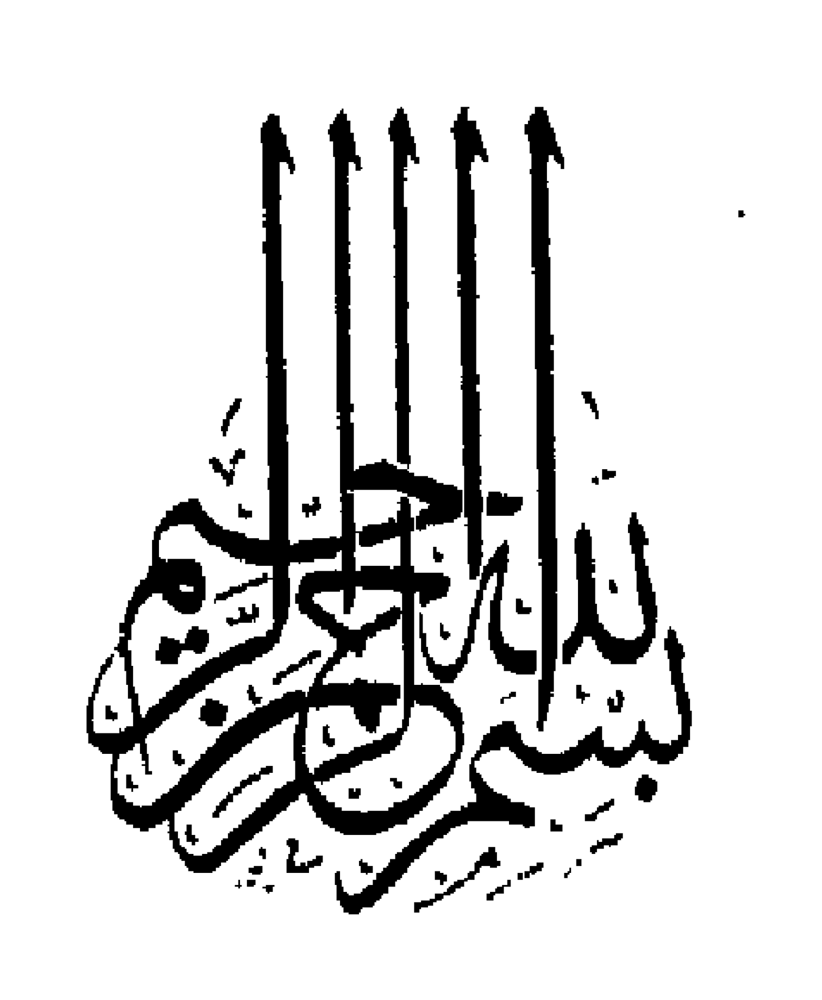


إعرف ما توصل إليه العلماء
وتعلم كيفية الاستفادة منه



أبسط ١٠٠ سر

# للأشخاص الناجحين


بسم الله الرحمن الرحيم

# أبسط ١٠٠ سر
# للأشخاص الناجحين

إعرف ما توصل إليه العلماء
وتعلم كيفية الإستفادة منه



بقلم د. ديفيد نيفن







| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| المركز الرئيسي (المملكة العربية السعودية) | | | | |
| ص.ب ٣١٩٦ | تليفون | ٤٦٢٦٠٠٠ | ١ | +٩٦٦ |
| الرياض ١١٤٧١ | فاكس | ٤٦٥٦٣٦٣ | ١ | +٩٦٦ |
| المعارض: الرياض (المملكة العربية السعودية) | | | | |
| شارع العليا | تليفون | ٤٦٢٦٠٠٠ | ١ | +٩٦٦ |
| شارع الأحساء | تليفون | ٤٧٧٣١٤٠ | ١ | +٩٦٦ |
| شارع الامير عبدالله | تليفون | ٢٦٤٥٨٠٢ | ١ | +٩٦٦ |
| شارع عقبة بن نافع | تليفون | ٢٧٨٨٤١١ | ١ | +٩٦٦ |
| الدائري الشمالي (مخرج ٥/٦) | تليفون | ٢٧٥٤٧١٠ | ١ | +٩٦٦ |
| القصيم (المملكة العربية السعودية) | | | | |
| شارع عثمان بن عفان | تليفون | ٣٨١٠٠٢٦ | ٦ | +٩٦٦ |
| الخبر (المملكة العربية السعودية) | | | | |
| شارع الكورنيش | تليفون | ٨٩٤٣٢١١ | ٣ | +٩٦٦ |
| مجمع الراشد | تليفون | ٨٩٨٢٤٩١ | ٣ | +٩٦٦ |
| الدمام (المملكة العربية السعودية) | | | | |
| الشارع الأول | تليفون | ٨٠٩٠٤٤١ | ٣ | +٩٦٦ |
| الاحساء (المملكة العربية السعودية) | | | | |
| المبرز طريق الظهران | تليفون | ٥٣١١٥٠١ | ٣ | +٩٦٦ |
| جدة (المملكة العربية السعودية) | | | | |
| شارع صاري | تليفون | ٦٨٢٧٦٦٦ | ٢ | +٩٦٦ |
| شارع فلسطين | تليفون | ٦٧٣٢٧٢٧ | ٢ | +٩٦٦ |
| شارع التحلية | تليفون | ٦٧١١١٦٧ | ٢ | +٩٦٦ |
| شارع الأمير سلطان | تليفون | ٢٣٨٢٠٥٥ | ٢ | +٩٦٦ |
| مكة المكرمة (المملكة العربية السعودية) | | | | |
| أسواق الحجاز | تليفون | ٥٦٠٦١١٦ | ٢ | +٩٦٦ |
| الدوحة (دولة قطر) | | | | |
| طريق سلوى – تقاطع رمادا | تليفون | ٤٤٤٠٢١٢ | | +٩٧٤ |
| أبو ظبي (الإمارات العربية المتحدة) | | | | |
| مركز الميناء | تليفون | ٦٧٣٣٩٩٩ | ٢ | +٩٧١ |
| الكويت (دولة الكويت) | | | | |
| الحولي – شارع تونس | تليفون | ٢٦١٠١١١ | | +٩٦٥ |

**موقعنا على الإنترنت www.jarirbookstore.com**

**للمزيد من المعلومات الرجاء مراسلاتنا على :**

**jbpublications@jarirbookstore.com**

## إعادة طبع الطبعة الثانية ٢٠٠٥

# THE 100 SIMPLE SECRETS OF

# Successful People

## What Scientists Have Learned and How You Can Use It



**David Niven, Ph.D.**






HarperSanFrancisco

# المحتويات

# المقدمة

كنا نجتمع مرة واحدة أسبوعياً في حلقة دراسية تحت إشراف البروفيسور بريان لانج. كان من الصعب إلى حد ما تحديد موضوع الدراسة، ولكن الغرض منها كان إعدادنا للعمل في الأوراق البحثية الأكثر أهمية والمطلوبة على مدار السنة والتي كنا سنبدأ في العمل فيها خلال النصف الدراسي المقبل.

كنا جميعاً نكتب أوراقاً بحثية حول موضوع الدراسة والتخصص الخاص بكل منا. ومن بين عشرين طالباً، كان يتم تقديم تسعة عشر موضوع دراسة. كان أحد الطلاب يقوم بدراسة سجل الحقوق المدنية في عهد الرئيس جونسون -الرئيس الأسبق للولايات المتحدة- وآخر يدرس آثار إطالة اليوم الدراسي لطلاب المرحلة الابتدائية، وثالث يناقش إمكانية تعليم الكمبيوتر كتابة كلمات أغنية جديدة.

ورغم أن الغرض من هذه الحلقة الدراسية كان مساعدتنا في السعي وراء اهتماماتنا وموضوعات تخصصنا، إلا أن هذه الدراسة لم تكن حول أي موضوع معين من هذه الموضوعات. إننا لم نحصل على أية معلومات جديدة عن الرئيس جونسون، ولم نتلقَ محاضرات تناقش فترة الانتباه لدى طلاب المرحلة الابتدائية البالغين سبع سنوات من العمر.

لقد كانت هذه الدورة الدراسية -بدلاً من ذلك- تدور حول القيام برحلة. وبينما كان كل منا يسير في اتجاه مختلف، كان البروفيسور لانج يأمل أن نصيل جميعاً إلى نفس الوجهة.

لقد كشفت هذه الدورة الدراسية عن أفكار من الإصرار والالتزام والاكتشافات غير المتوقعة التي يمكن تحقيقها خلال الطريق. كان البروفيسور لانج يقول: "ليست هناك نتيجة، وليس هناك اكتشاف يحدث بمحض صدفة بحتة في الحقيقة؛ لابد وأن يكون ذلك نتاج جهد تم استثماره في عملية البحث".

ولقد واصلنا الاجتماع بينما كنا نبحث ونكتب أبحاثنا ومشاريعنا. وكان البروفيسور لانج يسأل كلاً منا أثناء الدرس عما يحققه من تقدم، وعما أثار اهتمامنا أو حماسنا، وعن العقبات التي صادفناها. وكنا جميعاً تقريباً نشعر باللهفة والحماس ونعيد ذكر آخر الأفكار الجديدة التي راودتنا أو الكتب القيمة التي قرأناها.

وكان أحد الطلاب عادة ما يراوغ ويتحايل ويحاول تجنب تقديم أي نوع من تقارير التقدم. وأخيراً أصر البروفيسور لانج على أن يقدم لنا هذا الطالب تقريراً حديثاً كاملاً. وبدلاً من تقديم التقرير، اعترف الطالب بأنه لم يكن قادراً بحق على العمل المتواصل لإنجاز المشروع، وظهرت على وجه البروفيسور كل علامات الإحباط وخيبة الأمل.

ولكن الطالب استطرد بتحدٍ: "ولكنك لا تفهم الأمر، يمكنني إنجاز المطلوب في غمضة عين".

وسأله البروفيسور: "ولِمَ لا تغمض عينيك الآن إذاً؟"

كان باقي الطلاب يشعرون بتوتر هذه اللحظة، وبعد ذلك استغرقوا في الضحك. ولكن الأمر لم يكن مضحكاً بالنسبة للبروفيسور لانج، لأنه لم يكن يحتمل عدم المحاولة أو يصبر على ذلك.

لقد أخبرنا البروفيسور مراراً أن "المعرفة لن تطاردك أو تلاحقك أو تفرض نفسها عليك".

لقد كانت هذه المشروعات البحثية بالنسبة للدكتور لانج فرصة لنا لا لنكتسب معرفة مكثفة حول الموضوعات التي اخترناها فحسب، ولكن لنعرف أنفسنا أيضاً، ونلزم أنفسنا بمهمة ذات شأن ونتعامل مع الطيب والخبيث، ومع الاكتشافات والعقبات. لم يكن البروفيسور لانج مهتماً بحق إذا كان بإمكاننا إثبات أن جهاز الكمبيوتر يمكن أن يكتب أغنية أم لا، أو إذا كانت العشرون دقيقة التي يتم إضافتها إلى اليوم الدراسي ستجعل الأطفال في المرحلة الابتدائية أفضل في الرياضيات أم لا، ولكنه كان شديد الاهتمام والشغف بأن نمنح مشروعاتنا كل ما نستطيع من جهد وطاقة؛ لأنه إذا أمكننا أن نفعل هذا الآن، فسيمكننا عمله باقي حياتنا؛ وإذا فعلنا ذلك، فسوف ننجح.

وبعد أن توقف الطلاب عن الضحك على مزحة البروفيسور، تحول البروفيسور بريان لانج إلى حالة من التأمل. وقال، للطالب المهمل ولنا جميعاً على حد سواء: "ما الذي يستطيع أي إنسان أن يفعله في مواجهة كل تحديات العالم؟ يمكنه أن يحاول".

بينما كنت أجري عمليات البحث من أجل هذا الكتاب، وأنقب في آلاف الدراسات التي تتناول الأشخاص الناجحين. كنت أفكر كثيراً في الحلقة الدراسية للبروفيسور لانج. وتماماً كما رأى البروفيسور لانج أن هناك عناصر مشتركة ضرورية لإنشاء مشروع بحثي جيد -أياً كان موضوعه- اكتشف العلماء

مجموعة من الممارسات والمبادئ والمعتقدات الضرورية للنجاح، أياً كانت أهدافك في الحياة.

يقدم لك هذا الكتاب النتائج التي توصل إليها العلماء الذين قاموا بدراسة النجاح في جميع مجالات الحياة. يمثل كل سر من الأسرار التي يحتوي عليها هذا الكتاب اكتشافاً علمياً جوهرياً، ومثالاً واقعياً للمبدأ، والنصيحة الأساسية التي يجب أن تتبعها لزيادة فرصك في تحقيق النجاح في حياتك.

# ١

# الكفاءة تبدأ بشعورك أنك كفء

ما مدى كفاءتك فيما تفعل؟ هل لديك اختبارات أو تقييمات دورية أو أي وسيلة أخرى لقياس أدائك؟ بالتأكيد هناك وسيلة موضوعية لتوضيح ما إذا كنت كفئاً فيما تفعله أم لا، وما إذا كان يجب أن تعتبر نفسك ناجحاً أم لا.

في الواقع، الأشخاص الذين لا يعتقدون أنهم أكفاء فيما يفعلونه، أو لا يعتقدون أنهم قادرون على النجاح والقيادة، لا يغيرون آراءهم حتى عندما يصادفون مؤشرات على النجاح. وبدلاً من ذلك، فإن شكوكهم الذاتية تهيمن على الدليل على النجاح وتحجبه.

لا تنتظر التقييم التالي لتحسين حكمك على نفسك، لأن المشاعر لا تعتمد على الحقائق، والشعور بالكفاءة يبدأ في الواقع بالشعور، ومن ثم فإن هذا الشعور يولد الكفاءة الفعلية.



روس، راقص من سبرينجفيلد بولاية ميسوري، يحلم بالوصول إلى مسارح برودواي. لقد بدأ طريقه نحو المجد في عالم الرقص ببعض الأعمال المحلية

للهواة، وهي أنواع من الأعمال تتم فيها تجربة أداء المغني أو الراقص أمام جميع المشاركين الآخرين الذين سيخوضون التجربة. وجد روس أن التجربة مروعة؛ كان هذا يشبه أن يفحصك الطبيب أمام جميع زملائك ونظرائك. يقول روس: "لقد كنت في غاية الفزع. لقد كنت أشعر وكأنني خرجت لتوي من حقل قمح والجميع ينظرون إليّ".

أحياناً كان روس يحقق النجاح، وأحياناً لم يكن يفعل، ولكنه كان قادراً على أن يجرب أجزاءً مختلفة من أعمال متنوعة، ولقد حقق مكسباً هائلاً من هذه التجربة. يقول روس: "إن لدي الآن ثقة أكبر في أسلوبي في الأداء لأنني تدربت عليه مرات عديدة أمام العديد والعديد من الناس".

وعندما حاول روس لأول مرة الفوز بعمل لدى شركة سياحة محترفة، فاز بمكان في عمل من إنتاج شركة فوتلوس.

لم يكن لدى روس سوى تفسير واحد لنجاحه الفوري في الفوز بدور احترافي: "كانت لدي ثقة بنفسي. إذا أردت أن تحقق النجاح، فعليك أن تريد ذلك بحق وتؤمن به بصدق. عليك أن تجعله يتحقق. لا يمكنك أن تجلس دون عمل وتأمل في أن يساعدك أحدهم على تحقيق النجاح".



بالنسبة لمعظم الأشخاص الذين أجريت عليهم الدراسة، لم تكن الخطوة الأولى نحو تحسين أدائهم في العمل تتعلق بأي حال بالوظيفة نفسها وإنما بتحسين ما يشعرون به تجاه أنفسهم بدلاً من ذلك. في الواقع، صورة الذات تهم في تصنيف الأداء الوظيفي أكثر من الأداء الوظيفي نفسه بالنسبة لثمانية أشخاص من كل عشرة أشخاص.



# المجهود الشديد وحده لا يكفي

اعمل بكد وسوف تحصل على المكافآت. الأمر يبدو بسيطاً.

ولكن هل تذكر كيف كانت تبدو المذاكرة من أجل امتحـان؟ بعض الطـلاب يذاكرون بلا كلل أو ملل ولا يؤدون الامتحان بشكل جيد، والبعض لا يذاكر على الإطلاق تقريباً ويحققون درجات رائعة.

يمكنك أن تبذل جهداً هـائلاً بغير كفاءة ولا تحصل على أي شيء. أو، يمكنك أن تبذل جهوداً متواضعة بكفاءة وتحصل على ما تريد.

الغرض مما تفعل هو أن تحقق تقدماً لا أن تستهلك نفسك فحسب.



كانت مؤسسة فطائر أشنباخ مؤسسة قائمة في مقاطعة لانكستر، بولاية بنسلفانيا. كان لدى مخبز العائلة قاعدة عملاء أوفياء، وكان الخبز يحقق أرباحاً جيدة لأكثر من أربعة عقود. وفي التسعينيات قرر الملاك التوسع، بحيث يقدم المخبز أيضاً ساندويتشات سريعة وبضائع أخرى وتتم إضافة فروع جديدة لكل من محلات البيع بالجملة والتجزئة.

إن ملاك المخبز لم يعملوا بكد أبداً في حياتهم مثلما عملوا في فترة ما بعد التوسع. وفي مقابل كل هذا العمل الدءوب والجهد الشاق، حصلوا على أموال أقل وأصبحوا مهددين بالإفلاس لأنهم لم يستطيعوا الوفاء بالديون التي جلبتها عملية التوسع.

قدم إيرل هيس -مدير تنفيذي متقاعد لبعض المشروعات- دعماً مالياً للشركة للحفاظ على بقائها في العمل، وبعد ذلك اشترى المشروع بالكامل في نهاية الأمر. لقد نظر إلى الأمور بعين مراقب موضوعي ووجد أن المشروع محكوم عليه بالفشل بسبب عدم الكفاءة. يقول هيس: "لقد كانت لديهم منتجات أكثر مما ينبغي. وكانت نسبة ٩٠ بالمائة من المبيعات تتحقق من ١٠ بالمائة فقط من المنتجات. لقد كانوا يفقدون أرباحهم بصناعة منتجات منخفضة الجودة".

يقول هيس أيضاً إنه عندما اشترى الشركة، كان يعلم "أنه لم يكن من الممكن بحال أن يبذل هؤلاء الناس جهداً أكبر في العمل، ولكن كان من الممكن أن يعملوا بمزيد من الذكاء".



بذل الجهد هو السمة الوحيدة التي يبالغ في تقديرها عند الحديث عن تحقيق النجاح. عادة ما يصنف الناس هذه السمة على أنها أفضل ضمان للنجاح في حين أنها في الواقع أحد العوامل الأقل أهمية. بذل الجهد في حد ذاته هو تنبؤ سيئ إلى حد بشع بالنتائج، وذلك لأن بذل الجهد بغير كفاءة هو مصدر هائل للإحباط، يؤدي بالناس إلى استنتاج أنهم لا يستطيعون تحقيق النجاح أبداً لأنه حتى ببذلهم أقصى جهد ممكن لم يحققوا أية نتائج.



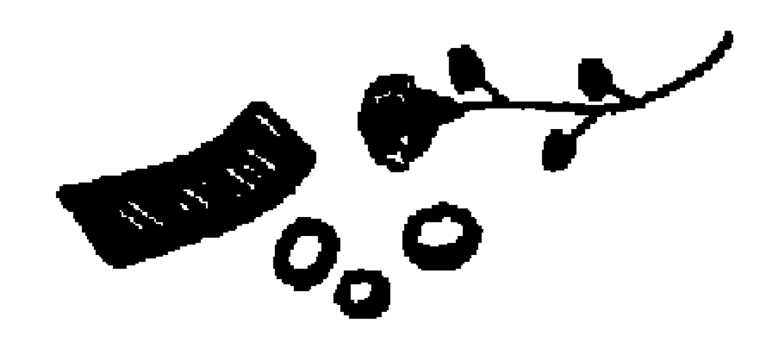
# الإبداع ينبع من داخلك

كل إنسان يرغب في التفكير في شيء جديد، أو يحل مشكلة لا يستطيع أي شخص آخر حلها، أو يطرح فكرة قيمة لم يفكر فيها غيره. وكل صاحب مشروع يرغب في تشجيع موظفيه على أن تكون لهم الفكرة الرائعة التالية.

لذلك عندما يقدم صاحب مشروع مكافأة لموظفيه على الأفكار الإبداعية، يجب أن ينهمر فيض من الأفكار الرائعة المبتكرة، أليس كذلك؟

إننا نظن أن الإبداع -مثل أي مهمة أخرى- يمكن شراؤه وبيعه. ولكن الإبداع ليس مثل الجهد والعمل الجاد؛ إنه يتطلب إلهاماً حقيقياً. إنه نتاج عقل مشغول تماماً بمسألة أو موقف أو احتمال.

وهكذا، فإن الإبداع لا يتأتى مقابل مال أو مكافآت، ولكنه يتأتى عندما نركز اهتمامنا على شيء معين برغبة منا في ذلك.



حصلت شركة جابان ريلويز إيست على تعاقد لصناعة قطار سريع بين مدينتي طوكيو وناجانو بحيث يتم تشغيله مع بداية أولمبياد شتاء عام ١٩٩٨.

وللأسف . كانت الأنفاق التي قامت الشركة ببنائها عبر الجبال تمتلئ بالماء باستمرار. وقامت الشركة بإحضار فريق من المهندسين الذين كانوا يتقاضون أجوراً باهظة لإيجاد أفضل حل لهذه الشكلة. قام المهندسون بتحليل الشكلة ووضع عدة خطط مكثفة لبناء مصرف بتكلفة عالية ونظام لجر المياه لتحويلها بعيداً عن الأنفاق.

وفي أحد الأيام خرج عامل صيانة عطشان بحل مختلف للمشكلة عندما مال بجسده وابتلع شربة ماء كبيرة من مياه الأنفاق. ولقد كان مذاق الماء رائعاً، بل كان أفضل من المياه المعبأة التي شربها في وجبة الغداء.

وأخبر العامل رئيسه أنه يجب تعبئة هذه المياه وبيعها كمياه معدنية كهدايا مخفضة السعر أثناء الأولمبياد.

وهكذا ولدت شركة أوشيميزو للمياه المعبأة، التي تباع على أرصفة السكك الحديدية في الماكينات الآلية والتي توسعت فيما بعد إلى حد توصيل المبيعات للمنازل.

لقد تم تحويل تكلفة ضخمة إلى ربح ضخم، فقط بمجرد النظر إلى الموقف بشكل مختلف.



أثبتت تجارب تقديم المال في مقابل إيجاد حلول مبتكرة للمشكلات أن المكافآت المالية ليست لها علاقة بقدرة الناس على طرح أفكار مبتكرة. وبدلاً من ذلك، فإن الإبداع يكون على الدوام نتاج اهتمام حقيقي بالمشكلة واقتناع يقيني أن الإبداع سيتم تقديره بشكل شخصي من الرؤساء.



# حقق انتصارات صغيرة

السعي وراء تحقيق أهدافك يشبه إلى حد كبير تجميع أجزاء أحجية الصور المقطعة. بينما تسعى في النهاية إلى تحقيق النتيجة النهائية، مازال يجب عليك العمل قطعة بقطعة.

ولأنك ستقضي معظم وقتك في محاولة تحقيق تقدم، يجب عليك أن تستمتع بما تفعله لكي يمكنك الانتهاء منه.

اغتنم البهجة من هذه العملية، واستخدم النجاحات الصغيرة التي تحققها في تزويدك بالوقود لمواصلة جهودك المستمرة.



قضى لويس مانيلا حياته المهنية في التخطيط لكل تفصيلة صغيرة من تفاصيل تمثيل المحال التجارية بأفضل شكل. لقد كان يعرف كل شيء عن مجال جذب اهتمام العميل واستخدام المطبوعات في تحقيق أعلى المبيعات.

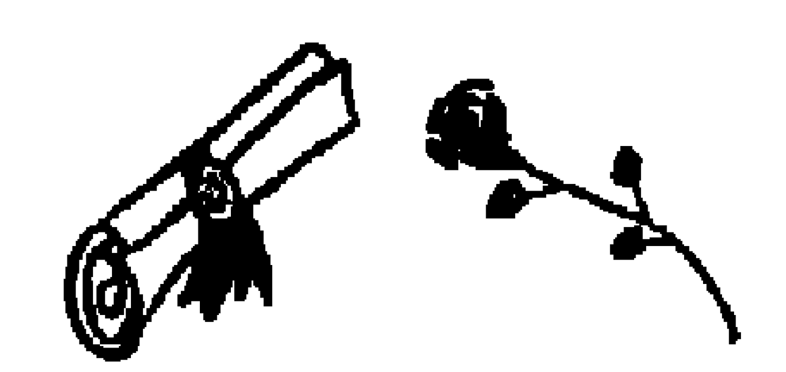
وبعد إحدى وثلاثين سنة من العمل قرر لويس التقاعد مبكراً. وبعد ذلك أخذ في البحث عن شيء يفعله ويكون جديراً بالاهتمام.

وقرر لويس افتتاح مركز مراسلة، حيث يستطيع الناس من خلاله شحن الطرود، وشراء الصناديق، وتصوير المستندات، وإرسال الفاكسات. لقد كان هذا تعديلاً ضخماً في حياته المهنية. يقول لويس: "لقد اعتدت أن أكون مجرد فرد واحد من أفراد الفريق في مؤسسة عالمية، ولكنني الآن مسئول عن كل شيء".

ولقد كان أسلوب العمل اليدوي أكثر أهمية. يقول لويس: "فيما مضى، كنت أتعامل مع مديري المجموعات. لقد كنت معتاداً على إصدار التقارير والأوامر، ولكنني لم أكن أقوم بالعمل بنفسي، ولم أكن أفعل أي شيء باستثناء أن أخبر الآخرين بما ينبغي عمله. أما الآن فأنا في عالم الواقع".

إنه يشعر ببهجة عظيمة من التغلب على الصعوبات اليومية في العمل، مثل تعديل ساعات عمل الموظفة الأولى لديه صاحبة الست والستين سنة للحفاظ على رضاها عن العمل، أو إصلاح تسرب الحبر في ماكينة الطباعة، أو العثور على وسيلة لنسخ وثيقة مكونة من سبعمائة صفحة في وقت محدد.

يقول لويس: "إنها لعبة مختلفة هنا، ولكن معرفة جميع التفاصيل الصغيرة التي يحتاج إليها العمل أمر شديد الإشباع والإرضاء".



**الشعور بالرضا في الحياة يزيد بنسبة ٣٢ بالمائة لدى الأشخاص الذين يحققون فيضاً مستمراً من الإنجازات الصغيرة عن هؤلاء الذين يظهرون اهتمامهم بالإنجازات الضخمة وحدها.**

# ٥

# لا تستطيع أن ترغم نفسك على حب ما تكره

قليلة هي الوظائف التي تتطلب شخصية متميزة. ليس هناك مغزى في أن تسعى وراء وظيفة في مجال الاتصالات إذا لم تكن شخصاً منبسطاً يحب التفاعل مع الناس. وإذا كانت روحك تتفجر بحب الإبداع، فليس من المحتمل أن تشعر بالسعادة أو الرضا في وظيفة حسابية.

الشخصيات مثل مقاسات الأحذية. إنها ليست خاضعة لاختيارنا أو تفضيلنا، ولكن من الممكن أحياناً خداعها بعواقب غير مريحة.

بعض الناس يستطيعون التحدث أمام جمهور عريض ويشعرون ببهجة هذه التجربة، بينما آخرون يشعرون بالشلل في موقف كهذا، وليس الأمر إنجازاً في الحالة الأولى ولا خطأ في الثانية. بعض الناس يمكنهم دراسة معادلة رياضية لسنوات ويستمتعون بذلك، وآخرون يتوقون للتفاعل الإنساني والتنوع.

اعرف من أنت. وما هي حقيقة شخصيتك، واختر مستقبلاً يناسب شخصيتك.



نادراً ما يمر يوم بدون أن يرفض أحد عملاء المصور الفوتوجرافي جين دير التعامل معه. في الواقع، أحياناً يبصق عليه العملاء. ولكن جين يحب عمله.

لقد التقط مئات الصور للأطفال، وهو على علم تام بجميع حيل مهنته التي تجعل الطفل يبتسم. إن جين خبير بكل الوجوه الضاحكة المرحة التي يمكن تخيلها.

يقول جين: "عندما ينتهي الأمر يكون الجميع -أنا، والأبوان، والطفل نفسه- في حالة من الإرهاق، ولكن هذا عادة ما يكون إشارة طيبة".

وجد جين أن تصوير الأطفال وهم يبتسمون ليس الوسيلة الوحيدة للحصول على صورة رائعة، وأن وجه طفل متجهم هو أيضاً مصدر إلهام آخر. يقول جين: "كنت ألتقط صورة ذات مرة لطفل لم يكن لديه أي اهتمام بي أو رغبة في التعامل معي على الإطلاق. لم يكن ينظر لأعلى، ويحدق في الأرض فحسب". ونزل جين على الأرض حيث ينظر الطفل والتقط الصورة من منظور لم يستخدمه أبداً من قبل، وكانت النتيجة إحدى أفضل الصور التي التقطها على الإطلاق.

يعتقد جين أن هذا العمل يتطلب سمتين رئيسيتين، ويقول: "ليس كل شخص يستطيع أن يعلق صورة فحسب ويدعو نفسه مصوراً. الأمر كله هو أن تكون صبوراً ويقظاً ونشيطاً ثم تلتقط اللحظة المناسبة".



حتى عندما يواجه الناس مراحل مختلفة في حياتهم، بما في ذلك التغيير المهني أو العائلي، فإن الشخصية تظل ثابتة بعد سن السادسة عشرة تقريباً.

# ٦

## قاوم الدافع في أن تكون متوسطاً

يوجد في كل مكان حولك أشخاص متوسطون. إنهم يجذبونك لكي تكون مثلهم عن طريق قبولهم للتوسط وحملك على الاعتقاد أن كل شخص آخر مثلهم بالفعل وليس مثلك أنت.

ولكن القبول بالمستوى المتوسط سوف يجعلك تضحي بأهدافك، وشخصيتك، وأفكارك الخاصة الفريدة، ويجعلك تعيش حياة ترسمها تفضيلات الآخرين وليست تفضيلاتك أنت.



تقول اللافتة المعلقة على مكتب تاي أندروودز: "الشخص الذي يرغب في أن يكون قائداً يجب عليه أن يدير ظهره للعامة". يقوم تاي بإدارة وكالة توظيف تعاني من نقص مزمن في عدد العاملين.

يقول تاي: "عندما وصلت إلى هنا كان هناك اتجاه بين الموظفين بأن العمل ما هو إلا عرض للحفاظ على تمويل الوكالة. كنا نأتي إلى العمل، ونستقبل العملاء، ونجعلهم يملئون بعض الأوراق، ثم نتركهم ينصرفون فحسب. لم يكن

هناك أحد يتصرف بدافع أن هناك عملاً مهماً يجب القيام به، لم يكن هناك أحد يتصرف كما لو أن هناك هدفاً يمكن الوصول إليه".

وكانت أولى مهام تاي هي تغيير كل شيء. كانت كلماته الوحيدة لثلثيّ طاقم الموظفين هي: "تلك هي استقالتك. وقعها".

والآن يبدأ كل يوم من أيام العمل بمقدمة تقول: "كل موظف يدخل من هذا الباب يستطيع إنجاز المزيد من العمل من أجل المستشارين والعملاء".

وبعد مرور عامين، كان تاي قد حول الوكالة التي كان يعتبرها ضعيفة إلى نموذج، مع تحقيق سجل توظيف بنسبة ٧١ بالمائة.



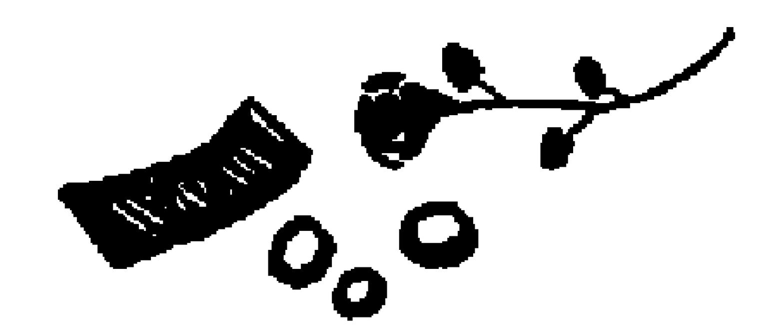
لاحظ علماء النفس أن العادات السيئة يمكن أن تنتشر في أي شركة كمرض معدٍ. عادة ما يميل الموظفون إلى محاكاة السلوكيات السيئة لزملائهم. وعوامل المعنويات المنخفضة، وعادات العمل السيئة، وسرقة الشركات جميعها تقوم على السلوكيات السيئة للنظراء.



# هناك متسع من الوقت

أياً كانت أحلامنا، فإن الواقع هو أن الوقت يمر. إن عائلاتنا. وأصدقاءنا. وحتى وسائل الإعلام تجعلنا نتساءل متى سنحقق أحلامنا؟ ولماذا لم نحققها بعد حتى الآن؟

ولكن ليست هناك قيود سنية للنجاح. ليستغرق الأمر ما يستغرقه. وعندما تصل إليه، فإنك لن ترفض النجاح بحجة أنك لست في السن المناسبة له.



يعترف ناثان -الذي عمل في مجال الدعاية والإعلان في نيويورك- قائلاً: "هناك أشخاص على القمة، وهناك أشخاص ليس لهم شأن. هذا ما شعرت به. لقد احتقرت نفسي لأنني لم أصل إلى ما أردت الوصول إليه، وكنت أعاني في كل يوم يمر علي من الذل والخذي الذاتي".

"إنني لم أفخر أبداً بما كنت أحققه، بل وقمت بالفعل بابتكار توصيف وظيفي خيالي لنفسي عندما كان أي شخص يسألني عن عملي".

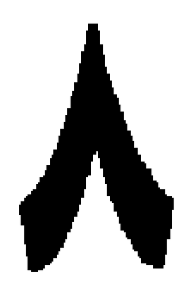
يقول ناثان إنه في مجال عمله: "ليس هناك شيء سوى المفهوم. إننا لا نصنع منتجات جيدة، ولا نصنع أي منتجات. إننا نبيع مفهوماً، وعملنا هو المفهوم. وكنت أسمع دقات هذه الساعة، ومع مرور كل يوم أشعر أنني أقترب أكثر من الفشل".

وسعى ناثان إلى الحصول على مساعدة مدربة مهنية قامت بسؤاله عن الأشخاص الذين كان ناثان يتنافس معهم في العمل وعن سبب ذلك. يقول ناثان: "وعندما قلت إنني أعتقد أنني كنت أتنافس مع كل شخص في الشركة لأنني كنت أرغب في أن أكون على القمة، قالت: "حسناً، وإذا كنت على قمة الشركة، فإنك كنت ستنافس جميع الشركات الأخرى لتكون شركتك هي الأكبر". لقد جعلتني أدرك أنه ليست هناك وسيلة للفوز بهذه المنافسة وأنني إما أن أستريح منها وأستمتع بعملي وإما أن أواصل المحاولة للوصول إلى مكان ليس باستطاعتي أبداً الوصول إليه".

وتغير مفهوم ناثان. يقول: "الآن أحاول التركيز على إنجاز أفضل عمل يمكنني إنجازه فحسب، وأعلم أنني سأصل إلى هدفي عندما أصل إليه".



السن لا علاقة لها بالتزام الناس بأعمالهم ومستوى أدائهم في هذا العمل.



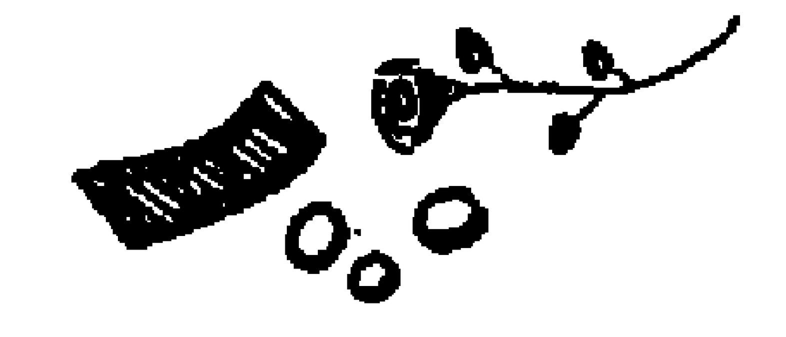
# ليس الأمر أبداً مجرد هدف واحد

عندما نفكر في إحراز النجاح، غالباً ما نفكر في تحقيق هدف واحد معين. إننا نعتقد أنه بمجرد تحقيق إنجاز واحد إضافي سوف نشعر بالنجاح، سواء كان هذا الإنجاز هو تحقيق ربح جديد، أو الحصول على ترقية، أو الحصول على راتب معين نريده.

ولكن الناس لا يغيرون تقييمهم لأنفسهم تبعاً لتحقيق إنجاز معين. إنهم يستجيبون للصورة الأكبر.

عندما تحقق الربح، أو تحصل على الترقية، أو الزيادة في الراتب، فإن نفس المخاوف المزعجة التي قادتك إلى الاعتقاد أنك بحاجة ماسة إلى تحقيق إنجاز إضافي، سوف تقلل من القيمة التي تنتظرها من تحقيق هذا الإنجاز.

إن النجاح الأساسي المطلق لا يتحقق مع تحقيق الإنجاز التالي. ومشاعر النجاح تأتي مع كل جهودك، ومعتقداتك، وخبراتك، وحياتك. النجاح يعتمد على كل هذه المجموعة وليس على مجرد إنجاز واحد فحسب.



إنهم لا يسافرون في طائرات نفاثة خاصة ولا يركبون سيارات الليموزين. وليس لديهم مساعدون لفك وإنزال معداتهم، كما أنهم لا يطالبون بمطالب مفرطة أو حجرات ملابس ضخمة، أو معاملة مدللة.

من هؤلاء؟ إنهم أفراد فرقة راستك أوفرتونز الموسيقية السعداء دائماً بعزف موسيقى الروك في النوادي في أنحاء الولايات المتحدة. وعندما ينتهون من عزف موسيقاهم في أي ليلة، يقومون بحزم جميع آلاتهم ومعداتهم بأنفسهم في شاحنتهم العتيقة البطيئة.

فرقة راستك أوفرتونز الموسيقية تقدم ٢٥٠ عرضاً في السنة، وتمت إذاعة الموسيقى الخاصة بها في ٢٠٠ محطة راديو، وحققت الاسطوانات الخاصة بها مبيعات بلغت ٣٤٠٠٠ نسخة. ولكن الفرقة ليس لديها تعاقد مع شركة تسجيلات كبرى، وكثير من دخل أفرادها يستخدم في نفقات السفر.

هل سيحققون النجاح؟ طبال الفريق توني ماكنابو وباقي أفراد الفريق يأملون في ذلك بالتأكيد، ولكنه يوضح قائلاً: "إذا لم نستمتع بكل دقيقة من هذا الأمر، فإننا في مجال عمل خطأ إذن. إننا نعزف الموسيقى للجماهير، ولبعضنا البعض. وإذا اقتضى الأمر فسنبحث عن ركن في أي شارع ونعزف للمارة. إننا نحب عزف الموسيقى، وسواء حصلنا على عقد تسجيل ضخم أم لا، فإننا سوف نواصل عزف الموسيقى".



قد يكون حدث معين ذا أهمية على المدى القصير، ولكن الأبحاث أثبتت أن مفهوم الذات لدى الناس -رؤيتهم لأنفسهم ولما هم قادرون عليه- ليس مرتبطاً بأي حدث منفرد سواء كان إيجابياً أو سلبياً. وبدلاً من ذلك، فإن مفهوم الذات يتكون من مزيج من المعتقدات والمشاعر التي تعتمد على الخبرات طويلة الأجل في كل من المنزل والعمل.

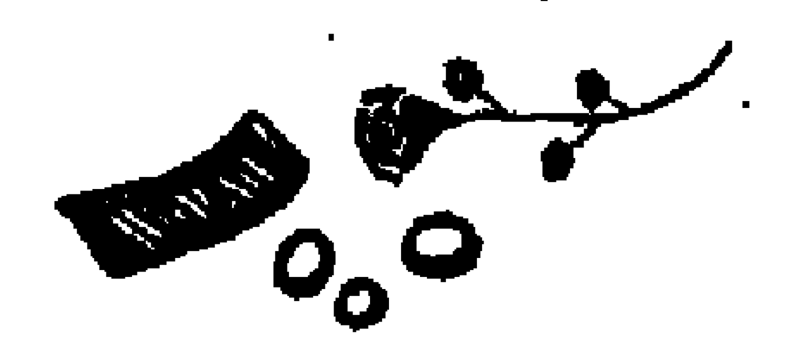
# ٩

## لا تواصل القتال في معركتك الأولى

الناس عموماً يكتسبون قدراً هائلاً من المعلومات ويتعلمون دروساً مهمة من تجاربهم وخبراتهم الأولى. إننا نبدأ حياتنا المهنية كدفتر ملاحظات فارغ تقريباً، وبينما نتقدم يمتلئ عقلنا بالملاحظات والمعلومات. والصفحات الأولى من دفتر ملاحظاتنا الذهنية تمتلئ بتجاربنا الأولى.

ومع ذلك، فإن الصعوبات تصبح محتملة عندما نحاول تطبيق تلك الدروس المبكرة على مواقف لا صلة لها بهذه الدروس.

سجل خبراتك واحتفظ بها، ولكن اعلم أن هناك مواقف لا تنطبق فيها خبراتك عند حد معين.



كانت شركة شوين لصناعة الدراجات هي الرائدة في مجال صناعة الدراجات لمدة مائة عام.

تولى إدوارد شوين -رابع أجيال عائلة شوين في مجال العمل- رئاسة الشركة في عام ١٩٧٩. وبعد ثلاثة عشر عاماً، كانت شركة الدراجات في غرفة العناية المركزة، بعد أن رأت حصتها في السوق تنخفض بنسبة ٦٠ بالمائة.

يعزو المحللون انحدار الشركة إلى رفض التكيف مع الوقت الحاضر؛ فلأن الشركة ملكية عائلية -وكانت كذلك دائماً- رفض إدوارد شوين اللجوء إلى أي تمويل خارجي عندما بدت على الشركة علامات الضعف. ولأن اسم شوين كان هو الاسم الأول في مجال صناعة الدراجات، رفض إدوارد شوين إنفاق أي مال على محاولة الاحتفاظ بالاسم التجاري المميز للشركة في وعي المستهلكين. ولأن شركة شوين كانت دائماً من طراز الشركات التي تعمل بأسلوب الاتفاقات الودية المحترمة والالتزام طويل الأجل، وافق إدوارد شوين على شراء جميع بضائع الشركة من نفس شركة التمويل الصينية العملاقة -جاينت مانفكتشرنج- بدون حماية حقوق ومصالح شركة شوين طويلة الأجل بالشكل المناسب والكافي.

وفي النهاية، وفي عام ١٩٩٢، كانت شركة شوين لصناعة الدراجات ترزخ تحت ديون بلغت خمسة وسبعين مليون دولار وتخسر مليون دولار شهرياً. ولم يكن أي مستثمر ليقترب من الشركة حتى يتم إنقاذها من حالة الإفلاس التي كانت تتجه إليها. وانخفض تقدير الأطفال لمنتجات الشركة من الدراجات إلى ما يقرب الصفر. وقامت شركة جاينت مانفكتشرنج الصينية بإنهاء تعاقدها مع شركة شوين وبدأت في إنتاج دراجات خاصة بها في مصانع كان الممول الرئيسي لها هو أموال شركة شوين.

وأعلنت الشركة إفلاسها، وفقدت عائلة شوين كل سيطرتها على مشروع العائلة. وماذا كان تفسير إدوارد شوين للسقوط؟ قال "إننا في موقعنا". وهي

العبارة التي رد عليها أحد أفراد العائلة بقوله: "موقعنا الآن خارج مجال العمل لأنك كنت نائماً على عجلة القيادة".



أثبتت الأبحاث التي أجريت على المديرين الماليين أن نسبة ٩٥ بالمائة يظهرون التزاماً خاصاً بالقطاعات التي حققوا فيها أول نجاحاتهم. وفي النهاية، يؤدي هذا الميل إلى فقد فرص شراء جيدة في قطاعات أخرى من السوق، كما يؤدي إلى حماس غير واقعي للقطاع المختار.

# ١٠

## التغيير ممكن، لكنه ليس سهلاً

تخبرك إعلانات التليفزيون طوال الوقت أنه يمكنك تغيير نفسك. وفي غضون ثلاثين ثانية، يمكن أن يصبح ممثلو الإعلان أكثر أناقة، أو وسامة، أو نحافة، أو جمالاً، أو ثراءً. ولكن هذا العالم الخيالي يجهزنا للسقوط فحسب.

إننا نسمع احتمالات حدوث تغييرات رائعة يمكن للناس إجراؤها على حياتهم، ونرغب في مطابقة هذه النتائج على أنفسنا. وعندما نحاول ولا نحصل على نتائج سريعة لمحاولاتنا، ينتهي بنا الأمر في الواقع إلى شعور بمشاعر أسوأ مما كنا نشعر به قبل بدء المحاولة.

وبالطبع، فإن المشكلة هي أن التغيير ممكن، ولكنه لا يتحقق على الفور. ولا أحد يرغب في أن يبيع لنا برنامجاً للتغيير يستغرق سنوات لأن لا أحد سيشتريه بالطبع. ولكن الواقع هو أن تحقيق التغييرات الأكثر أهمية يستغرق سنوات.

عندما دخلت إلى الصف الدراسي الأول، لم تتوقع بالطبع أن تتعلم لغة ثانية، وتتعلم الجبر، وتعرف تاريخ الحرب العالمية الثانية، كل هذا خلال

الأسبوع الأول فحسب. لقد بدأت عملية تعلم استغرقت ما يزيد على عقد من الزمان. وزودتك بتغيير إيجابي هائل.

التغيير الإيجابي في حياتك لن ينتهي اليوم. ولكنه يمكن أن يبدأ اليوم.



تدور وظيفة تشارلي حول عملية التغيير. إن وظيفته هي تسهيل عملية التحول عندما تشتري إحدى الشركات شركة أخرى؛ ولقد منحته وظيفته منظوراً خاصاً حول موضوع التغيير.

يقول تشارلي: "الشركات لديها ثقافات. أي وسائل لإنجاز الأعمال المختلفة. وطرق حياة للموظفين في العمل. وليس من السهل تغيير تلك الثقافات. وأحياناً تقف تلك الثقافات عائقاً أمام الشركات دون تحقيق ما تستطيع هذه الشركات تحقيقه، وأحياناً تجعل من المستحيل على شركتين منفصلتين أن تندمجا وتتواجدا معاً".

ما يفعله تشارلي هو دراسة ثقافات الشركات مع توجيه اهتمامه نحو حماية المستقبل. يقول تشارلي: "عندما تكون هناك ثقافة لا تخدم الاحتياجات طويلة الأجل للشركة، فإنها تكون بحاجة إلى التغيير، ولكن يجب تغييرها بحرص. إذا قمت بتغيير الأشياء بعنف أكبر مما ينبغي، أو حاولت تغيير الثقافة بطريقة سلبية تنطوي على تهديد من نوع ما، فسوف يكون هناك إذن انقلاب، ولن تكون بذلك قد غيرت الثقافة بقدر ما تكون قد دمرتها".

"التغيير الصحي هو عملية طويلة الأجل، بالنسبة للشركة وللعاملين بها أيضاً" هذا ما يقوله تشارلي.



قرار إجراء التغيير يصنع مشاعر رائعة من التحكم والتفاؤل، ولكن هذه المشاعر تكون قصيرة العمر إذا لم يتم إجراء التغيير بالفعل. الجهود المتكررة في مجال تغيير الذات -التي تتسم بتوقع نتائج إيجابية غير واقعية في فترة زمنية قصيرة وغير واقعية- تخفض نسبة الرضا عن حياتنا في الواقع بنسبة ٤٠ بالمائة.

# ١١

## احصل على آراء المعارضين لك

هناك أناس يجيدون بدء الأعمال وآخرون يجيدون إنهاءها. هناك أناس يهتمون بالصورة العامة وأشخاص يهتمون بالتفاصيل. البعض يتميزون بفهم الخطط فهماً دقيقاً ولكن يفقدون اهتمامهم وشغفهم بتنفيذها، بينما آخرون يتمتعون بالإصرار على رؤية المشروع يتحقق ولكنهم لا يستطيعون تخيل الفكرة التالية التي يمكن العمل على تحقيقها.

إنك ستستفيد عندما تشرك في مشروعاتك أشخاصاً يتمتعون بمنظور وسمات مختلفة عنك.



الدكتور هوارد موراد هو طبيب أمراض جلدية في منطقة لوس أنجلوس، وقد توصل إلى أن العديد من اهتمامات مرضاه بشأن المظهر، والتي وجد أنها تقع عند نقطة التماس بين الطب والتجميل.

لقد كان يعتقد أنه ليس هناك أحد في كلا المجالين أدرك هذا الاحتمال بشكل تام. يقول دكتور موراد: "لقد كنت أرغب في تناول اهتمامات المريض،

وإذا كان هذا يعني إجراء عملية تدليك للوجه وليس جراحة ليزرية، فهذا ما كنت أفعله".

يقول دكتور موراد إن السؤال المهم هو "إذا لم تكن مصاباً بأي مرض. فهل ستشعر أنك بصحة جيدة؟ غالباً ما تكون الإجابة هي لا. إن ما تحتاجه لتشعر أنك بصحة جيدة هو إحساس بالمتعة، إحساس بالقدرة على العمل بأعلى مستوياتك".

وبعد عشرين عاماً من دمج مجالي الصحة والجمال معاً، أصبح مشروع دكتور موراد لبيع المستحضرات الطبية والعلاج بالمياه المعدنية يجلب دخلاً يصل إلى ٦٠ مليون دولار سنوياً. ولكنه يقول إن شيئاً من هذا لم يكن ليتحقق لولا حقيقة "إنني متفتح الذهن، وأنظر إلى الأمور بشكل مختلف، وأستعين بأشخاص يعرفون أشياء لا أعرفها".



فرق العمل التي تتكون من أفراد ذوي شخصيات مختلفة أكثر إنتاجية بنسبة ١٤ بالمائة من فرق العمل التي تتكون من أفراد أكثر توافقاً.

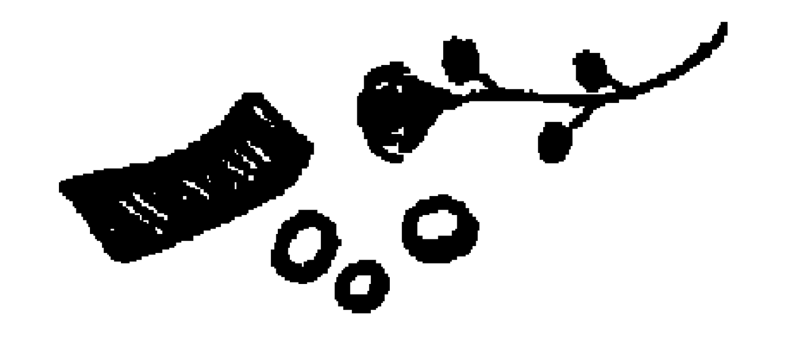


# حدد الاتجاهات على الورق

إذا كنت تسلك طريقاً معقداً إلى خارج المدينة كنت ستكتب الاتجاهات التي ستسلكها على الورق.

ولكن إذا كنت تفكر في طريق مستقبل حياتك، وأهدافك، وما تحتاج إلى عمله لتحقيقها، فإنك على الأرجح لن تكتب أياً من ذلك على الورق. فكر في الأمر، إنها أكثر رحلات حياتك أهمية، ومع ذلك، فإنك على الأرجح لن تكتب كلمة واحدة عن اتجاهاتك على الورق.

إن كتابة خططك، وأهدافك، وأفكارك على الورق تجعلها أكثر واقعية بالنسبة لك. إن كل خطوة تأخذها لتحديد ما تريد وما تحتاج إلى عمله لتحقيق ما تريد تزيد فرصك في السعي وراء هذه الأهداف وتحقيقها يوماً ما.



هاري هو مستشار مهني يعمل مع محترفين في مجالات عمل متعددة لا يشعرون بالرضا والإشباع. إنه لا يسألهم فحسب عما يريدون تحقيقه؛ ولكنه

يسألهم أيضاً: "ما الذي تحتاجون إلى عمله؟". إنه يستكشف مع الآخرين ما يحتاجون إلى عمله وليس ما يريدون تحقيقه.

وغالباً ما يجد هاري أن عملاءه غير مستعدين للإجابة على سؤاله. يقول هاري: "إنك تسأل الناس عما يحتاجون بحق إلى عمله، وعادة ما يصدم هذا السؤال معظم الناس إما لأنهم لم يفكروا فيه منذ وقت طويل وإما لأنهم توقفوا عن التفكير فيه منذ وقت طويل".

يقترح هاري على عملائه استخدام دفتر يوميات، لأنه يعتقد أن احتياجهم الحقيقي سوف يتضح من خلال دفتر اليوميات. يقول هاري: "إذا قمت بكتابة كل ما يتبادر إلى ذهنك، فإنك ستكون قادراً على رؤية نماذج أفكارك، وتكتشف أشياء لم تكن حتى تعرفها عن نفسك، وتعرف إلى أي مدى تنسجم مع احتياجك الحقيقي".



الأشخاص الذين يحافظون على الكتابة في دفتر يومياتهم بانتظام، أو يحتفظون بأي سجل مكتوب يرتبط بطموحاتهم، تزيد احتمالات أن يشعروا بأنهم يحققون تقدماً في حياتهم بنسبة ٣٢ بالمائة.

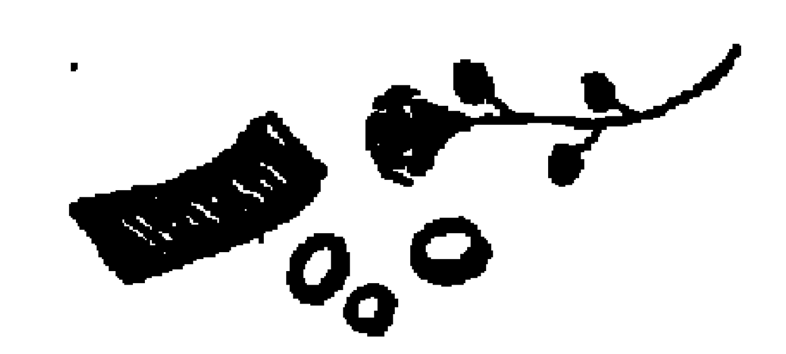
# ١٣

## توقع اللاعقلانية

إننا نتفهم أولاً طبيعة المشكلة، ومن ثم نفكر بحرص واهتمام في حل مثالي لها. ويجب على الجميع أن يروا مدى روعة فكرة الحل، ولا يجب أن تكون هناك معارضة.

للأسف، إننا غالباً ما نفترض أن جميع الناس يكونون عقلانيين طوال الوقت؛ فالفكرة الجيدة سوف تتلقى ما تستحق من دعم وتأييد لأنها فكرة جيدة.

التجربة تعلمنا في النهاية أن الناس من حولنا يمكن أن يتخذوا قرارات لا عقلانية ولا منطقية غالباً ما تكون نتاج مخاوف ليس لها أساس. كن مستعداً لتسويق أفكارك ليس كاستجابة للتساؤلات المنطقية فحسب ولكن أيضاً كاستجابة للمخاوف المفهومة بشكل خاطئ والتي قد يعبر عنها الآخرون.

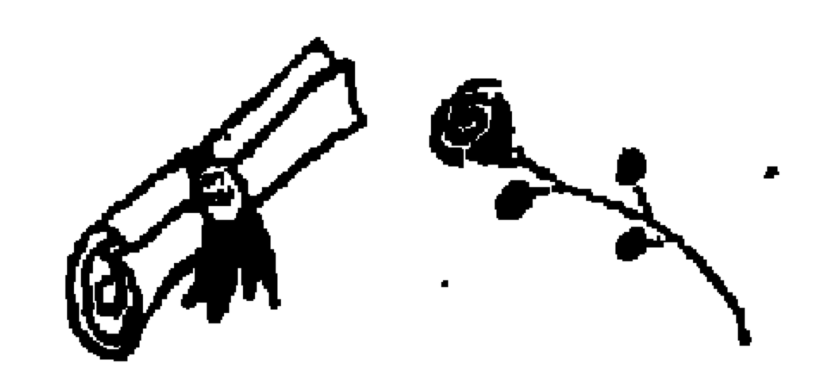


اعتاد رجل الاقتصاد الشهير عالمياً جون مينارد كينيس على شرح المضمون الحقيقي لسوق الأوراق المالية عن طريق مقارنته بمسابقة اعتادت إحدى الصحف

البريطانية إجراءها. كان يتم منح المتسابقين عشرات الصور للعديد من النساء، ويطلب منهم اختيار ست صور يعتقدون أن الأشخاص الآخرين سيعتبرونهن الأكثر جمالاً. والشخص الذي تكون إجاباته تشبه إلى أكبر حد الرأي الجماعي لباقي المتسابقين الآخرين يكون هو الفائز.

يقول كينيس: "إنها ليست حالة اختيار النساء الأكثر جمالاً بحق -حسب رأي المتسابق نفسه- ولا حتى النساء اللاتي يعتقد الرأي المتوسط بصدق أنهن الأكثر جمالاً. وبذلك تكون قد وصلنا إلى الدرجة الثالثة التي نكرس لها ذكاءنا لتوقع ما يظن أصحاب الرأي المتوسط أن يكون عليه الرأي المتوسط".

يزعم كينيس أنه في هذه اللعبة، أو في سوق الأوراق المالية هذا، لم تكن المهمة هي معرفة ما هو الأفضل منطقياً أو ما يظن الآخرون أنه الأفضل منطقياً. وبدلاً من ذلك، فإن اللعبة وسوق الأوراق المالية تعكسان معتقدات الشخص المتوسط عندما يحاول توقع ما قد يظنه الأشخاص المتوسطون الآخرون، رغم ما قد يبدو بها من خطأ سخيف.



توضح الأبحاث التي أجريت على عملية التوظيف أن الاهتمام الذي يقوم على الخوف -غالباً ما يكون الخوف من عواقب توظيف شخص موهوب أكثر من اللازم- هو عامل يتدخل في أكثر من ٢٠ بالمائة من قرارات التوظيف، برغم عدم وجود أساس استراتيجي أو منطقي للقرار.

# ١٤

## أفضل دفاع هو أن تنصت

لا أحد يحب أن يكون موضع نقد. وكل شخص يميل إلى حد ما إلى تبني موقف دفاعي. وهو الحافز لرفض أي وكل نقد عن طريق إنكار صحة النقد أو التهوين من شأن صاحبه.

وللأسف، فإن الموقف الدفاعي لا يفيدك. إنه يشجعك على تجاهل تقييم مفيد محتمل وهو الأمر الذي يعوق قدرتك على التحسن.

**اعرف قدراتك وأظهرها، ولكن لا تقاتل النقد لمجرد أنك تستطيع ذلك.**



نجح إد في الوصول إلى مستوى الإدارة التنفيذية حيث وصل إلى منصب نائب مدير المبيعات في إحدى شركات الاتصالات الشهيرة. مرت الشركة بعام سيئ للغاية فيما يخص المبيعات، حتى أن تسريح الموظفين وصل إلى مناصب الإدارة العليا.

ووجد إد نفسه يرسل نسخاً من سيرته الذاتية إلى العديد من الشركات لأول مرة منذ عشرين عاماً.

وكان ما صادفه هو كل أساليب الرفض، من التجاهل التام إلى إخبـاره بـأن مؤهلاته تتجاوز الوظيفة الذي تقدم لها، يقول إد: "يمكنني القيـام بـبعض هـذه الوظائف بكل سهولة وبدون أدنى معاناة، لم أكن أصدق أنني كنت أجلس أمـام موظف تافه في إدارة الموارد البشرية وأحتاج إلى موافقته".

"كان أصدقائي يشعرون بالتعاطف معي، ولكنهم أخبروني أنني بحاجـة إلى موقف جديد مختلف. إن معرفتي بـأنني يجـب أن أحصـل علـى أي مـن هـذه الوظائف وأنني أستحق ذلك ثم التعامل بعد ذلك مع العملية وكأن الوظيفـة أقـل من قدراتي لم يكن ليقنع أي شخص بأنني الشخص المناسب للوظيفة".

"ولقد كانوا على حق، ولم أستطع الحصول على أي وظيفة حتـى تجـاوزت ما كنت أشعر بالرغبة في عمله وبدأت في رؤية ما يجب علي عمله".

وأخيراً، حصـل إد بأسـلوبه الجديـد في التعامـل مـع الأمـور، علـى وظيفـة جديدة، ومما يدعو للسخرية أنها وظيفة في إدارة الموارد البشرية.



يرتبط الميـل إلـى الـدفاع بشـكل سـلبي بعمليـة الـتعلم فـي العمـل. الأشخاص الذين لديهم سمات دفاعية عالية يتحدثون عـدد مـرات أكبـر من الآخرين في الاجتماعات. ويقاطعون أي متحـدث أكثـر مـن غيـرهم، وأبطأ بنسبة ٢٥ بالمائة في التكيف مع المهام الجديدة في العمل.

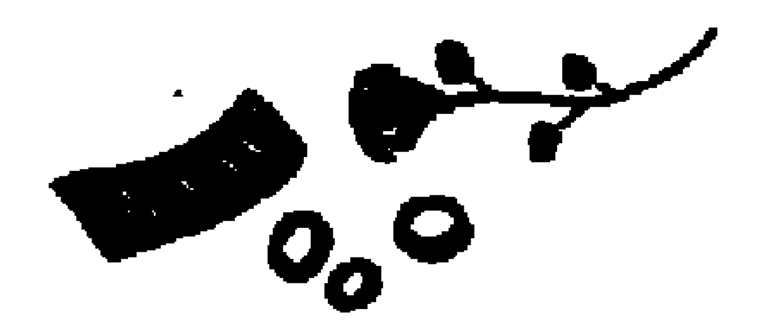
# ١٥

## إننا نصنع النجاح، ولا نولد به

الأشخاص الناجحون العظماء في زماننا هم أناس غير عاديين ابتسم لهم القدر، أليس كذلك؟

بلى، في الحقيقة، ليس كذلك. الناجحون يصلون إلى ما وصلوا إليه من النجاح عن طريق اتباع خطة استراتيجية. إنهم يتعلمون ما يتطلبه الأمر للفوز والنجاح.

إننا ندرك أن الأمر يتطلب خطة وتصميماً معمارياً لبناء منزل، ولكننا أحياناً ننسى أن الأمر يتطلب خطة أيضاً لبناء حياة ناجحة.



الطاهي ولتر بوتنزا يمتلك ثلاثة مطاعم إيطالية مزدهرة في رود أيلاند.

لقد درس وتدرب لكي يكون طاهياً، ولكنه يرى الآن أن قدراته هي نتاج تعليم استمر على مدار حياته. عندما افتتح أول مطعم، "فجأة لعبت دراستي ومعرفتي وتاريخ عائلتي ومبادئ والدي وأخلاقياته دوراً مهماً. لقد جعلتني شخصاً أكاديمياً يستكشف العمل في مجال الطعام".

والتعلم لا يتوقف أبداً. يوضح ولتر أن العملية تتواصل معه في كل يوم ويقول: "أحد الأسرار هو أن هذا العمل هو عمل تحتاج فيه دوماً إلى التعرف على كل ما هو جديد. إن الطهاة لا يولدون كذلك، وإنما يتعلمون. إنني قارئ نهم؛ ففي كل مرة تقرأ فيها كتاباً تحصل على أفكار جديدة، ثم تقوم بتطبيق أفكارك في ساحة العمل. إنك توجد لنفسك المزيد من العمل، ولكنك تؤدي هذا العمل بشكل أفضل".

والنجاح في مجال الطهي هو أمر له تعريف واضح عند ولتر: "النجاح الذي أرغب في تحقيقه هو أن يتذكرني الناس كشخص مبتكر، يؤمن بالأصالة وبثقافة أسلوب الطبخ الإيطالي في أمريكا، الطعام هو الارتباط بيني وبين عائلتي والماضي. ليس النجاح بالنسبة لي هو مقدار ما أكسب من المال، ولكن إذا استطعت في نهاية اليوم أن أجعل خمسة عشر أو عشرين عميلاً يشعرون بالرضا والسعادة، فإنني بذلك أكون إنساناً سعيداً وناجحاً".



تكشف دراسات الحالة على المديرين التنفيذيين أن ٩٨ بالمائة من المديرين يرون أنهم وصلوا إلى مناصبهم نتيجة الخطط والاستراتيجيات، وأن أكثر من نصفهم ينسبون نجاحهم إلى استخدام شخص ناجح كقدوة لمساعدتهم على تحديد هذه الخطط.

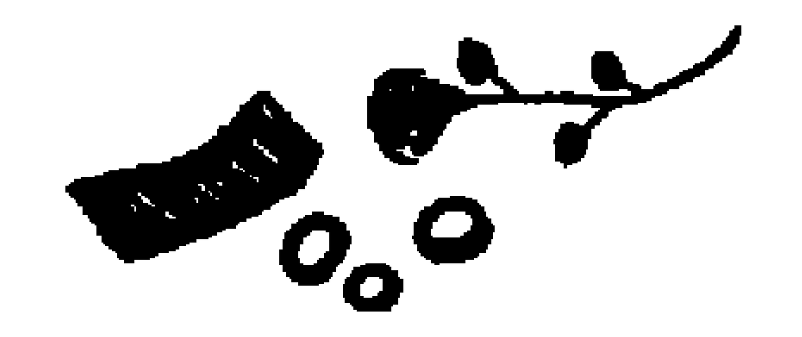
# ١٦

## أنجز أعمالك بالترتيب

إذا كنت تجهز ساندوتشاً، فإنك ستفعل ذلك بالترتيب. أولاً شريحة خبز، ثم الحشو والتوابل، ثم الشريحة الأخرى، لن يكون من المعقول أن تغير هذا الترتيب، وحتى إذا كنت تحب الخردل (المستردة) بحق، فإنك لن تضعها في الطبق أولاً.

ومع ذلك، فإننا عندما نسعى وراء تحقيق أهدافنا، نعرف الخطوات التي يجب أن نتخذها، وأحياناً نحاول تجاوز الخطوات التي نراها غير مثيرة أو مملة. ولكن اتخاذ الخطوات بدون ترتيب يكون في النهاية محبطاً وغير ذي جدوى.

حقق أهدافك واحداً تلو الآخر، واهتم بهذه العملية، بينما تتقدم، وإلا فلن تتقدم.



يقوم جيمس ماكنتاير بالتحقيق في حوادث تحطم الطائرات. يقول جيمس: "عند وقوع حادث، ترى ما انتهت إليه الأمور. ثم تنظر إلى الماضي لترى كيف بدأت".

تم تدريب ماكنتاير -الذي نشأ في فقر مدقع- لكي يكون طياراً في الأسطول البحري، والتحق بالجامعة. ثم عمل طياراً بالأسطول وبعض الخطوط الجوية التجارية.

إنه لا يحب التفكير كثيراً في طفولته أو في طريقه الوعرة لتجاوز فقره المدقع. يقول: "النشأة في هذا الفقر الرهيب، لا يمكنني حتى تخيل تلك الحياة التي عشتها، كان علي أن أعيش ليومي لأنني لم أكن أعلق آمالاً كبيرة على المستقبل. لقد أخرجني الأسطول من هذا الفقر، ودفع لي مصاريف الدراسة الجامعية، ولكن قبل أن يمكنني التفكير في المستقبل. كانت أمامي سنوات في خدمة الأسطول مقابل ما فعلوه من أجلي. كان الأساس بالنسبة لي هو أن أعمل ما يجب علي عمله بشكل جيد ولا أقلق بشأن ما سيحدث فيما بعد. لقد كنت أعرف أنني سأكون في حالة رائعة طوال حياتي المقبلة إذا حصلت على تدريب مناسب".



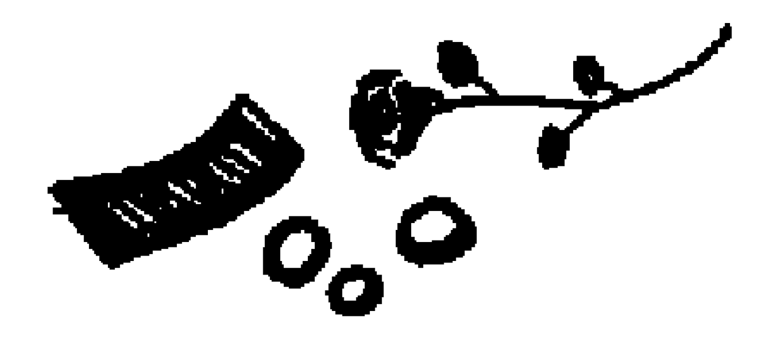
سبعة أشخاص بين كل عشرة يشعرون بالرضا في حياتهم المهنية يتمتعون بحس قوي من النظام، وهو ما يعني تقدير لكل مرحلة من مراحل حياتهم المهنية، ولوصولهم حتى هذه المرحلة.

# ١٧

## احصل على الخبرة بأي وسيلة تستطيع

اغتنم أول فرصة تواتيك لتدخل إلى مجال أحلامك.

حتى إذا لم تكن الوظيفة نفسها هي ما تريد، فإنك ستكون فكرة أفضل عما يستلزمه هذا المجال من العمل، وسوف تبدأ في إعداد نفسك للوظيفة التي ترغب في النهاية في الحصول عليها. أو ربما تكتشف أنها ليست الوظيفة المناسبة لك. وأن خططك المستقبلية بحاجة إلى تعديل.



نشأ فريد مارزوتشي تراوده أحلام بأن يصبح رساماً ليكسب عيشه من هذا العمل. يقول فريد: "ليست هناك سبل عديدة لتكسب عيشك من كراسة الرسم. ولكن مجال الدعاية والإعلان هو أحد السبل القليلة المتاحة".

وعندما لم يستطع فريد أن يجد عملاً كمصمم دعاية وإعلان، أصبح في أمس الحاجة إلى الخبرة، ولقد عثر على سلسلة صيدليات ضخمة لديها وحدة دعاية منزلية وعرض عليهم العمل دون أجر على الإطلاق، ووافقوا على العرض وفي غضون أسابيع قليلة لم يكن فريد قد اكتسب خبرة مهنية احترافية فحسب.

ولكن أصحاب سلسلة الصيدليات قرروا أيضاً أن تكون مجهوداته وعمله لديهم بمقابل مناسب.

وبعد العمل لحساب عدد من وكالات الدعاية والإعلان، تقدم فريد إلى خطوة افتتاح مشروعه الخاص بتصميم الرسومات والإعلانات. وكثيراً ما يتذكر فريد عرض العمل دون مقابل، ويقول باسماً: "كنت بحاجة إلى فرصة فحسب، مجرد بداية في هذا المجال. ولم أضطر بعد ذلك إلى العمل مجاناً".



طلاب الجامعة الذين يؤدون بعض الأعمال التطوعية في المجتمع بعد تخرجهم تزيد احتمالات عثورهم على وظيفة بعد التخرج بنسبة ١٥ بالمائة عن غيرهم، وهم أفضل استعداداً للعمل من غيرهم بنسبة ٧٠ بالمائة بسبب أعمالهم التطوعية.

# ١٨

## تحفيز الذات لا يفلح إلا مرة واحدة فقط

"صرح بشيء ما" هذا ما يقوله لك كل المتحدثين المحفزين.

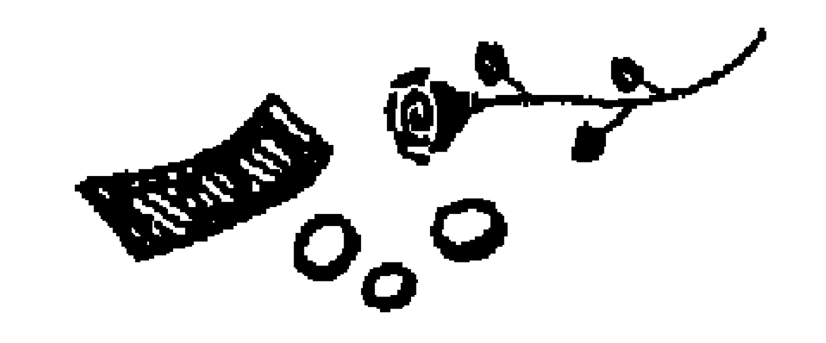
ما الذي تريده؟ صرح أنك يجب أن تحصل عليه. أتريد أن تكون في وضع أفضل؟ صرح أنه يجب أن تكون كذلك. أتريد أن تحصل على وظيفة أفضل؟ صرح أنه يجب أن تحصل على وظيفة أفضل.

إننا نشعر بالارتياح والنشاط والحماس تجاه هذه التصريحات، وتتحسن حالتنا المزاجية وصورة ذاتنا واحترامنا لأنفسنا وتقديرنا لها.

ولكن للأسف، هذه الآثار مؤقتة ومتلاشية، عندما لا تتحقق النتائج التي نريدها نشعر بمشاعر سلبية، وعندما نصرح بالتصريح التالي سيكون من الأكثر صعوبة إثارة حماسنا ولو مؤقتاً لأننا سنتذكر آثار خطتنا الفاشلة الأخيرة.

النجاح لا يأتي من حيل تحفيز الذات، والتصريح بالنتائج المرجوة، ولكن من جهد دائم، ثابت، واعٍ أثناء التقدم.

عندما صدمته سيارة في سن الخامسة عشر، أخبر الأطباء ديفيد سينار أنه ربما يفقد إحدى ساقيه، وظن هو أن حياته دمرت.



وبينما يتذكر ديفيد الحادث بعد مرور خمسة عشر عاماً أخرى، يرى الآن أن هذه المحنة القاسية ربما تكون قد أنقذت حياته؛ ففي ذلك الوقت لم يكن يهتم كثيراً بأي شخص أو أي شيء، ولم يكن لديه أدنى حماس للدراسة.

لقد ذهبت الحادثة بقوته البدنية. وجعلته يفتش داخل نفسه عن أمل جديد، يقول ديفيد: "أصبحت أتوسل فرصة أخرى في الحياة. ولكن تجاوز هذه المرحلة الحرجة كان يعتمد على الثقة بالنفس والجدارة والاستحقاق".

عملية إعادة التأهيل واستعادة الثقة قادت ديفيد إلى دراسة رياضة الكاراتيه، وببطء استعاد قدرته على استخدام ساقه. وقام بتحويل نفسه ليس إلى شخص رياضي فحسب، ولكن إلى شخص قوي متحمس ذاتياً أيضاً. يقول ديفيد: "الإخلاص والالتزام يجب أن ينبعا من داخل نفسك. ولكن بمجرد أن يكونا لديك، يمكنك تحقيق أي شيء". واليوم، يمارس ديفيد هوايات عديدة بالإضافة إلى كونه مندوب مبيعات ناجح، وموسيقياً ناشئاً، وحائزاً على الحزام الأسود في الكاراتيه، وناصحاً متطوعاً للمراهقين.

يقول ديفيد: "لقد تعلمت بأصعب طريقة أن الأفكار والأفعال الإيجابية تعني حياة أكثر صحة وسعادة ونجاحاً وأحب أن أخبر كل شخص أعرفه بهذا".



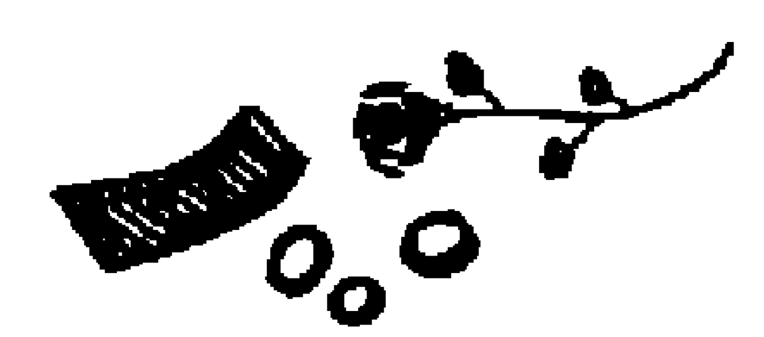
بالنسبة لـ ٨٧ بالمائة من الناس، تتسبب التصريحات التي تتعلق بمسألة تغيير الذات في تحسن مؤقت في صورة الذات يتبعه -بعد أسابيع قليلة- إحباط شديد، وهو ما يجعل صورة ذاتنا أكثر سوءاً مما كانت عليه قبل التصريح.

# ١٩

## تحدث ببطء

لدينا الكثير لنقوله، وليس لدينا إلا وقت قصير لنقوله فيه. إن ميلنا الطبيعي هو أن نحاول حشد أكبر عدد ممكن من الكلمات.

ولكن التواصل لا علاقة له بعدد الأشياء التي نقولها، ولكنه يتعلق بعدد الأشياء التي يفهمها الآخرون. المتحدثون الأكفاء يجيدون إجراءً بسيطاً لكنه فعال: إنهم يتحدثون ببطء أكبر من الآخرين.



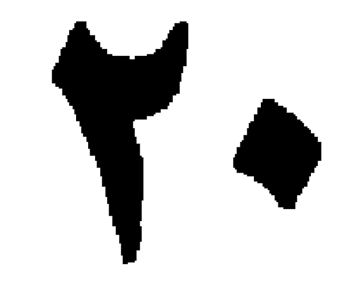
يتمتع المذيع الإخباري ديفيد برينكلي بأسلوب خطاب مميز معروف للأجيال.

لقد كان ديفيد رائداً في الشبكات الإخبارية الإذاعية، وأرسى التقرير الإخباري الأصلي لشبكة إن بي سي NBC قبل أن يقوم بتقديم برنامج التحليل الإخباري الصباحي المعروف باسم ذيس ويك This Week.

إنه ينسب جزءاً كبيراً من نجاحه إلى نصيحة بسيطة تلقاها من أحد معلميه. يقول برينكلي: "لقد قال لي: كلما تحدثت بسرعة أكبر، انخفض فهم الناس لما تقول. افهم هذا جيداً واحفظه عن ظهر قلب. ولقد فعلت".



يصنف الناس المتحدثين الذين يتكلمون ببطء أكبر على أنهم أكثر معرفة واطلاعاً وذكاءً من المتحدثين الذين يتكلمون بسرعة أكبر.



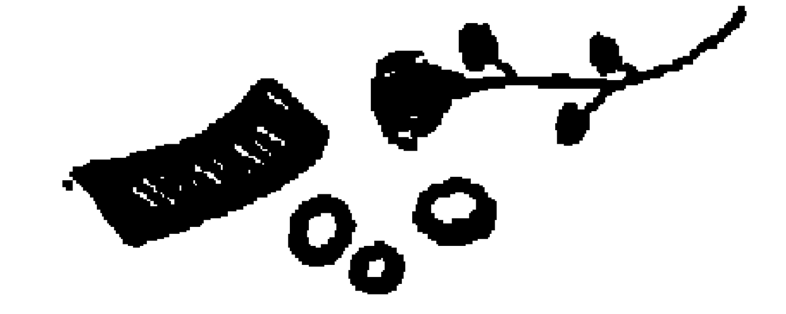
## موقعك يعتمد على نظرتك

هل تعمل بشكل جيد؟ أم متوسط؟ أم تحت المتوسط؟ إننا نعرف الإجابة. الأمر واضح، أليس كذلك؟

ولكن كيف تعرف أنت الإجابة؟ من أين تنبع استجابتك؟

في الحقيقة، هذه الأحكام نسبية تماماً، إن مشاعر النجاح تعتمد على موقعنا بالنسبة لهؤلاء الأشخاص الذين حققوا إنجازات أقل من إنجازاتنا. ومشاعر الفشل تعتمد على موقعنا بالنسبة لهؤلاء الذين حققوا إنجازات تتجاوز ما حققناه نحن.

إن مشاعرك تعتمد على إطارك المرجعي بقدر ما تعتمد على ما حققته.



كالمعتاد، خرج روجر من منزله هذا الصباح وكان على مكتبه في تمام الثامنة. كان روجر -محاسب الشركة في منطقة كليفلاند- يقضي عامه الرابع والعشرين في العمل في نفس الشركة.

وقبل موعد الغداء، ثم استدعاؤه إلى مكتب رئيس القسم. وقيل له إنه تم الاستغناء عن خدماته مع الشركة.

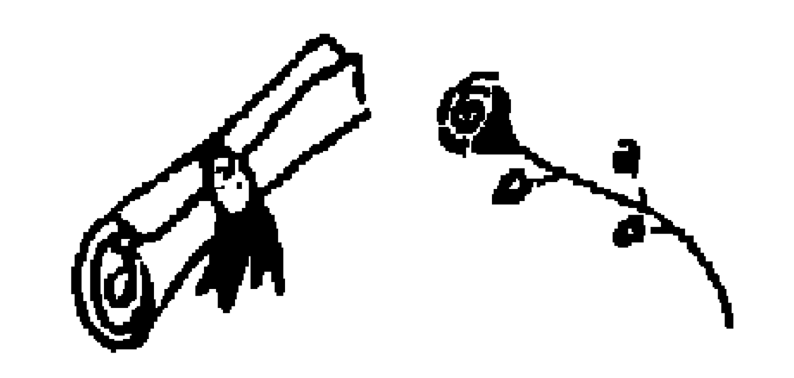
يقول روجر متذكراً: "عندما يحدث شيئا كهذا. فإنه يزلزل كيانك كُله حتى النخاع. حتى وإن كنت مستعداً له تماماً".

كان التدمير هائلاً. ثم تبعه الرفض والاستنكار". من غير المعقول أن يكون هذا يحدث لي" هذا ما جال بذهن روجر.

كان روجر قد قرأ مقالات وكتباً حول التعامل مع عمليات الاستغناء والتسريح ووجد حكايات لأناس تم تدميرهم تماماً بأحداث مشابهة وقعت لهم حتى أنهم كانوا يواصلون في كل صباح ارتداء ملابسهم والخروج من المنزل، رغم أنه لم تعد لديهم وظيفة يذهبون إليها؛ لأنهم لم يستطيعوا مواجهة عائلاتهم أو جيرانهم بما حدث لهم.

وبدأ روجر في النظر إلى موقفه من منظور جديد. لقد كان لا يزال يشعر بالألم الذي شعر به نتيجة كونه مرفوضاً، ولكنه أدرك أنه استمتع من قبل بالفعل بأكثر من عقدين من الزمان كان عمله فيهما جدير بالثقة ويمكن الاعتماد عليه، وهو الأمر الذي أتاح له توفير حياة كريمة مرفهة لعائلته.

وبالقيام ببعض العمل التطوعي في جمع المال لإنشاء مشروع خاص به استطاع روجر أن يقدر موقفه أكثر بكثير. يقول: "إذا لم تستطع الحصول على بعض المتعة من جميع الفرص التي تلوح لك، ثم تثبت نفسك في مواجهة العقبات التي تصادفك، فخذ بعض الوقت لتفكر في هؤلاء الأشخاص الذين لم يستطيعوا رؤية أي شيء سوى العقبات، وسوف تدرك كم ينتظرك من الخير في المستقبل".



ربما كنت تتصور أن الحصول على ترقية في العمل تزيد من الثقة بالنفس واحترام وجدارة الذات. على العكس، تكشف الدراسات أن نصف المديرين الذين حصلوا على ترقيات حديثة تقريباً في مجال صناعة التكنولوجيا يشعرون بالشك وعدم الثقة في أنفسهم وفي مناصبهم الجديدة. وجد علماء النفس أن الترقية يمكن أن تقوض ثقتهم بأنفسهم لأنهم بدلاً من أن يكونوا الأفضل بين مجموعة من الموظفين الأقل في المستوى، يجدون أنفسهم بعد الترقية محاطين بأشخاص أكثر إنجازاً وقدرة يجب أن يقيسوا أنفسهم عليهم.



# استفد من اهتماماتك الشخصية

ما الفرق بين هؤلاء الأشخاص الذين يصطحبون العمل معهم إلى المنزل في الإجازات برغبة منهم في ذلك، وهؤلاء الذين يسخرون من الفكرة؟

ما الفرق بين الأشخاص الذين يعملون طوال اليوم بكد وجهد، وهؤلاء الذين يعملون بأقل جهد يمكنهم بذله دون أن يتعرضوا للعقاب؟

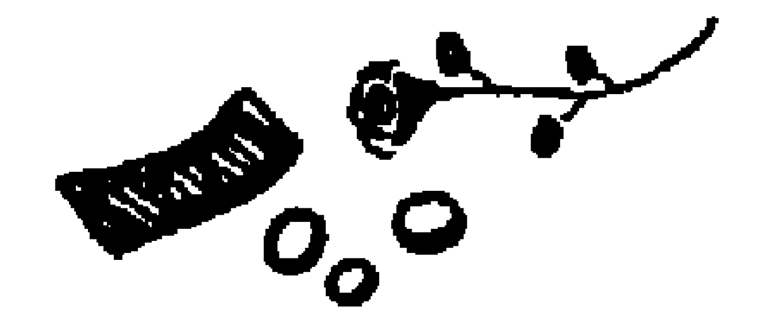
ما الفرق بين هؤلاء الذين يلتحقون بدورات دراسية مسائية، وهؤلاء الذين لا يمكنهم مجرد تخيل العودة إلى الدراسة مرة أخرى؟

ما الفرق بين الشخص الأكثر نشاطاً والآخر الأكثر خمولاً؟

إنه الاهتمام الشخصي.

إننا جميعاً نفعل كل ما نفعل بدافع الاهتمام الشخصي، ونعتقد أن ما نفعله هو أفضل شيء بالنسبة لنا. هؤلاء الذين يعملون بكل كد، يفعلون ذلك لأنهم يؤمنون بأن هناك مكافآت تنتظرهم لا تبرر جهودهم فحسب ولكن تتطلب إخلاصهم أيضاً، وهؤلاء الذين لا يتعبون أنفسهم، لا يفعلون لأنهم لا يستطيعون رؤية أن الاستفادة طويلة المدى من العمل تتفوق على الاستفادة قصيرة المدى من الخمول والكسل.

ذكر نفسك بقيمة الأشياء التي تريدها، ولن يبدو لك الجهد الذي ستبذله عظيماً إلى حد يجعلك تتخلى عما تريد.



بدأت جوين حياتها المهنية بتدريب الكلاب وأدركت بعد وقت قصير أنها في واقع الأمر تقوم بتدريب أصحاب الكلاب. تقول جوين: "كنت أعلم الناس الاستجابة بالشكل المناسب لما تفعله الكلاب بحيث تتم مكافأة الكلب على سلوكه الجيد ومعاقبته على سلوكه السيئ. ولقد راودتني فكرة داخلية بأنه ليست الكلاب هي التي تعاني من التناقض وعدم الانسجام، وإنما هم الناس".

ترى جوين جميع الأنواع. تقول: "لديك المقهقهون مثلاً الذين يقولون: أليس هذا رائعاً؟ عندما يلتقط الكلب الجورب من أيديهم، ثم يغضبون عندما يهاجم الكلب الجوارب والأحذية الجلدية والرياضية، وهناك أيضاً الزوجان الذي يتبنى أحدهما أسلوباً صارماً مع الكلب والآخر يكون على وفاق تام معه بحيث يتستر على كل خطأ يرتكبه الكلب".

وتستطرد جوين: "إن ما تريده الكلاب هو حبك، واهتمامك، ومكافآتك. إذا أوضحت للكلب تماماً وبشكل ثابت متسق خال من التناقض ما يتطلبه الأمر ليحصل الكلب على كل هذا، فسوف يتصرف الكلب بدافع مصلحته الشخصية، ولكن الأمر يتعلق أيضاً بمصلحتك الشخصية. إذا كنت أكثر كسلاً من أن تكون على وفاق وانسجام مع كلبك، أو إذا كنت لا تهتم بحق بما يمكن أن يحدث لجواربك وأحذيتك، فإن مصلحتك الشخصية هنا لا محل لها".



أثبتت الأبحاث أن الاستفادة الشخصية المحسوسة -المكافآت التي ينتظرها الإنسان من مشروع تجاري -هي العامل الأكثر أهمية في التنبؤ بمدى الإخلاص في العمل والرضا عنه. يقف هذا العامل سبباً في ٧٥ بالمائة من التحفيز الشخصي على الإنجاز.

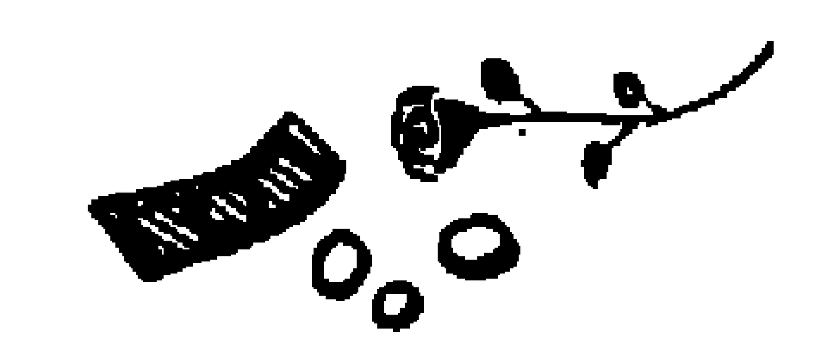


# تذكر من أنت، وأين أنت

الشركات الكبرى -تحديداً- يجب أن تطلب من موظفيها وضع شخصياتهم الخاصة جانباً والعمل معاً كمجموعة. ليست هناك مساحة كبيرة لبعض جوانب حياتك الأكثر أهمية بالنسبة لك في ساحة العمل، سواء كانت عادات أو تقاليد ثقافية أو غيرها.

إن القدرة على وضع هذه الأشياء جانباً في ساحة العمل هو أحد أصول الشركة؛ لأن آراءك وعاداتك وتقاليدك سوف تصطدم حتماً بآراء وعادات وتقاليد الآخرين، حتى لا يصبح هناك عمل يمكن إنجازه إلا الجدال حول ديكورات المكان وجودة الأطعمة المختلفة.

ومع ذلك، فإن وضع هذه الأمور جانباً في مكان العمل لا يعني وضعها جانباً في حياتك الخاصة، لكي نشعر أننا حققنا النجاح في الحياة، لا يمكننا التنازل عن الأشياء التي تعني الكثير بحق بالنسبة لنا، وإلا فما هذا الذي أنجزناه فعلياً؟ هؤلاء الذين يشعرون بالرضا عن إنجازاتهم يعرفون أنه لا يمكنهم أبداً التخلي عن المعتقدات والتقاليد والقيم التي يعتنقونها بشدة. إنهم فقط لا يعبرون عنها في مكان العمل وإنما في أوقاتهم الخاصة.



كان بوبي ريتشاردسون يلعب كرة البيسبول لفريق نيويورك يانكيس في خمسينيات وستينيات القرن الماضي، وكان المناخ الذي تواجد فيه بوبي يختلف بشدة عن نشأته الدينية المتحفظة حتى أنه لم يكن يستطيع أن يصف الأمر لعائلته عندما كان يعود إلى منزله. لقد أدرك بوبي أن عليه الاحتفاظ بمعتقداته، ولكنه أدرك أيضاً أنه لا يستطيع فرضها على الآخرين، في غرفة الملابس مثلاً، ولهذا فقد أسهم في تأسيس ما يسمى بـ "مصلى لاعبي البيسبول".

كانت مجموعة ريتشاردسون تلتقي خارج الملعب وبعيداً عن الأضواء، وتحتوي على بعض زملاء ريتشاردسون في الفريق وبعض لاعبي الفرق المنافسة ليمارس الجميع طقوسهم الدينية المشتركة.

يقول موضحاً: "عليك أن تفعل شيئاً لكي تكون واثقاً من أن دوري البيسبول الكبير لا يبتلع كيانك بأكمله؛ ومن ثم لن تستطيع أن تكون نفس الإنسان مرة أخرى. ولكنك لا تستطيع أن تفرض نفسك على كل شخص، لذا فإن "مصلى لاعبي البيسبول" يتيح لي أن أكون أحد أفراد الفريق في وقت العمل، وأن أكون نفسي في بقية الأوقات".



الأشخاص الذين يعبرون عن أقصى قدر من الرضا عن حياتهم وعملهم يميلون إلى استخدام رؤية مزدوجة لأنفسهم، إنهم يرون أنفسهم أشخاصاً أصحاب قدرة يهتمون بالفريق في وقت العمل، ويرون أنفسهم مختلفين ثقافياً وعقائدياً في وقتهم الخاص. والذين يضحون بمعتقداتهم الشخصية وخلفياتهم الثقافية يعبرون في النهاية عن رضا أقل بنسبة الثلث عن العمل، وبنسبة ثلثين تقريباً عن حياتهم.



# تفاوض بثقة، أو لا تتفاوض أصلاً

ستواجه العديد من المفاوضات في حياتك، سواء من أجل الحصول على زيادة في الراتب أو عند شراء سيارة جديدة. ما الذي يحدد نجاح عملية التفاوض من عدمه؟

المهارة تلعب دوراً هنا، وكذلك موقف التفاوض النسبي.

ولكن في النهاية، عندما تمتد المفاوضات لفترة طويلة، تعتمد قدرتك على الاستمرار على مستوى ثقتك بنفسك، وسوف تنتهي مفاوضاتك بسرعة أكبر إذا كانت تنقصك الثقة -أياً كانت الميزات الأخرى التي قد تكون لديك- وهو ما يعني أنك سترضى بتسوية أقل فائدة بالنسبة لك.



قضى روبرت جوتليب فترة طويلة من عمره في العمل مع الكتّاب، وأصبح في النهاية رئيس تحرير مجلة نيويوركر New Yorker بعد أن قضى عمراً في مجال النشر. ويسعى الكثير من مشاهير الكتاب مثل جوزيف هيلر، وتومي موريسون إلى الحصول على رأيه وملاحظاته النقدية.

لقد كان يتفاوض حول كل شيء يخص أي نوع من أنواع الكتابات بدئاً من السعر وحتى علامات الترقيم. لقد قال لجوزيف هيلر ذات مرة إن عنوان أحد كتاباته ليس جيداً كالعنوان الذي اقترحه جوتليب نفسه

ونظرية جوتليب عن التفاوض نظرية بسيطة: "إذا كنت تقول حسناً. لست أدري. ربما. ماذا تظن؟ فإن هذا لا يفيدك. يجب عليك أن تكون قادراً على قول ما تقتنع به بطريقة غير عدوانية وغير مراوغة. عليك أن تصدق صحة ما تتفاوض من أجل الحصول عليه، ثم تتفاوض كما لو كان صحيحاً. بينما إذا كنت لا تصدق نفسك فلن تحقق شيئاً. عليك أن تكون قوياً وفعالاً".



الثقة المنخفضة بالذات تعني قدرة أقل على التفاوض بنسبة ٣٧ بالمائة، واستخداماً لاستراتيجيات التفاوض بنسبة أقل من ١١ بالمائة، والثقة المرتفعة بالذات ترتبط بقدرة أعلى على التعرض لمخاطر عملية التفاوض المطولة، وقدرة أعلى على التكيف. باختصار، كلما قلت ثقتك بنفسك، زادت سرعة تنازلك عن الحصول على ما تريد.



# تطوع لكي تشعر أنك أفضل

إنك مشغول؛ ولا تشعر أن هناك المزيد مما يمكن أن تفعله في العمل أو في المنزل. ولكنك ترغب في عمل المزيد، وتشعر أنك أفضل عندما تحاول عمله.

خذ ساعة خلال هذا الأسبوع، وقم بعمل تطوعي، نعم امنح وقتك للآخرين.

إن التطوع يفيد المجتمع بالطبع، ولكنه أيضاً يجعلنا نشعر بمزيد من التقدير لأنفسنا وحياتنا، مما يزيد من حماسنا للقيام بأعمالنا بأفضل ما نستطيع.



تقوم ميتشيل بإدارة محل لستلزمات المكاتب في إحدى ضواحي بوسطن. إنها تعمل بكد لكي تحافظ على بقاء المشروع، وفي نهاية اليوم، تكون بحاجة إلى فترة راحة، فما الذي تفعله؟ إنها تتوجه إلى إحدى المؤسسات الخيرية المحلية التي تخدم فيها كمتطوعة.

تقول ميتشيل عن جهودها التطوعية في جمع المال اللازم لدعم برامج المؤسسة الخيرية: "الأمر مثير للتحدي ويبعث على الابتهاج. إنني أفعل هذا

لأنني أحب هذا العمل. لقد حصلت عل الكثير من النعم والخير في هـذا العـالم وأحب أن أقدم القليل للآخرين"

وعلى الرغم من أنه ليس لديها الكثير من وقت الفراغ، إلا أن ميتشيل تشعر أنها في أفضل حال عند استثمار بعض هـذا الوقت في المؤسسـة الخيريـة. تقـول ميتشيل: "إن هذا يخفض ضـغطي العصـبي، ويمنحني دفعة حقيقيـة، لأنـك عندما تنفق وقتك في سبيل غاية تستحق الاحترام والاهتمام تشعر بمشـاعر طيبـة تجاه نفسك، وتجاه العالم على وجه العموم".



المتطوعـون أكثـر رضـا عـن وظـائفهم بنسـبة ٢٥ بالمائـة مـن غيـرهم. ويتمتعـون بـآداب أفصـل فـي العمـل، وأكثـر إصـراراً علـى العمـل علـى تحقيق الأهداف طويلة الأجل.

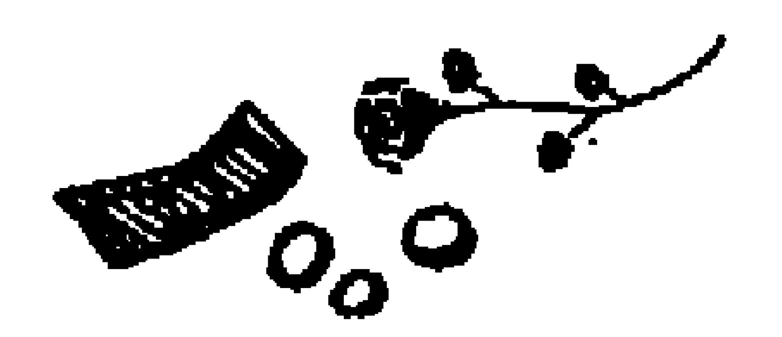
# ٢٥

## تـذكر العمل، وانس التصنيفات

كيف يكون رد فعلك إذا كان كل شخص في شركتك يـتعلم إجـراءً جديـداً وأنـت تشعر بالجهل التام بكيفية تطبيقه؟

معظم الناس يقولون إنهم سوف يخفون جهلهم عن عيون زملائهـم. ويعـني هذا –بالنسبة لمعظم الناس– أن عدم السماح لأي شخص بمعرفة أنهم بحاجة إلى مساعدة أكثر أهمية من أن يعرفوا ما هم بحاجة إلى معرفته.

مـا الأولويـة الحقيقيـة بالنسبة لـك؟ هـل هـي أن تخـدع زمـلاءك ببراعـة وتجعلهم يعتقدون أنك تعرف كل شـيء؟ أم أن تتعلم ما أنت بحاجة إلى معرفتـه لكي تؤدي عملك على أكمل وجه؟



يقوم بات فلين بإدارة مصنع صغير في ولايـة فيرجينيـا الشـمالية، ويحـاول بات تعليم موظفيه الفارق بين الشكل والجوهر.

يقول بات: "إذا اهتم الجميع بالشكل وليس بالجوهر، فلن يـتم إنجـاز أي عمل، ما كنا أبداً لنرى إنسـاناً يسير على سطح القمر. كنا فقط سنعرف أن ثلاثـة

أشخاص تزاحموا على باب مركبة الفضاء، وكل منهم يحاول أن يخرج قبل الآخرين لتظهر صورته على شاشات التليفزيون".

"واليوم الذي نفضل فيه الشكل على الجوهر هو اليوم الذي نتوقف فيه عن صنع منتجات يمكن أن تؤدي أي غرض، أو تحقق أي فائدة. هل ترغب في الشكل أكثر من الجوهر؟ اذهب وافعل شيئاً لا قيمة له".



وجد الباحثون أن تغييراً مدهشاً يطرأ على أطفال المدارس. عندما يبدأ الأطفال دراساتهم، يبدي الطلاب المتفوقون وغير المتفوقين رغبة متساوية في توجيه الأسئلة عندما لا يستطيعون الفهم. ومع ذلك، فبينما يصبحون أكبر سناً ويبدءون في إدراك موضعهم النسبي في الفصل الدراسي، يصبح الطلاب -خاصة ضعاف المستوى- أكثر تردداً في توجيه الأسئلة واستكشاف ما لا يعرفونه.

# ٢٦

## تجنب العجز الذي يسببه التفكير في بدائل القرار الذي اتخذته

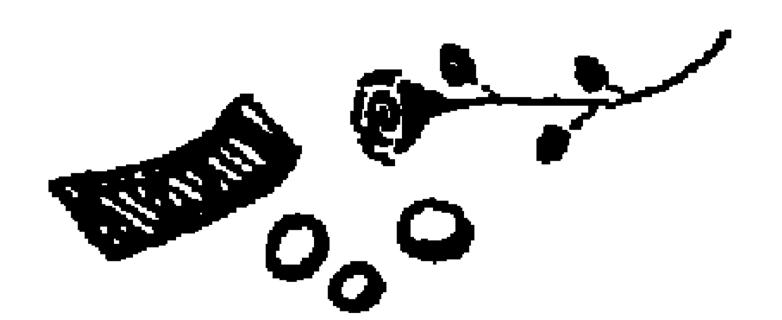
إننا نتخذ القرارات طوال الوقت، بل نتخذ قرارات مهمة طوال الوقت. إننا جميعاً نتخذ أفضل قرار ممكن في ضوء المعلومات المتوفرة لنا.

ولكن ماذا بعد ذلك؟

إن الرضا الذي تشعر به عن قراراتك لا يعتمد على نتائج هذه القرارات فحسب، ولكن يعتمد أيضاً على مقدار الوقت الذي تفكر فيه في السيناريوهات التخيلية غير الواقعية. ما الذي كان سيحدث إذا لم أقبل هذه الوظيفة. أو إذا طلبت زيادة في الراتب قبل هذا الوقت، أو إذا حاولت التخصص في مجال مختلف في الجامعة؟

ولأن هذه الأسئلة تدعوك إلى التفكير في عالم وهمي ليس فيه شيء يقيني، ويمكن أن تتوقف كل إجابة لها على خيالك فحسب، فإن التفكير بهذا الأسلوب يمكن أن يؤدي إلى سلسلة لا نهاية لها من أسئلة "ماذا لو" وإجابات "كان يمكن أن". ومجرد قضاء الوقت في هذه السيناريوهات غير الواقعية يمكن أن يحط من قيمة القرار الذي اتخذته أكثر من أي شيء آخر.

يمكن أن تأسرنا أسئلة ماذا لو -فقد يكون من الرائع أن تحاول تخيل ما قد يكون مختلفاً- ولكن هذه الأسئلة لا تفيدنا ولا تساعدنا في الوصول إلى أفضل نتيجة ممكنة للقرارات التي اتخذناها بالفعل.



كانت أول تجربة خاضها ميجول أرتيتا في مجال صناعة الأفلام السينمائية تجربة مفزعة، وغير سارة.

يقول ميجول: "لأن الناس يكونون مستعدين لعمل أي شيء لصناعة أول أفلامهم، كان هناك هذا الضغط الدائم الساحق، كل قرار تتخذه كان يتم اتخاذه من أجل رضا المولين المحتملين. وبعد ذلك، وعندما يقررون عدم منحك المال اللازم للمشروع، تعود لتفكر في كل شيء قمت بتغييره من أجل إرضائهم في المقام الأول".

ومن ثم، وصل ميجول إلى أن عملية مطاردة المال تشبه كلباً يحاول الإمساك بذيله، يقول: "كل شيء يكون مؤقتاً حتى يخذلك المولون، ثم تبدأ الكرة من جديد".

وأخيراً، قرر ميجول أنه إذا كان حقاً يرغب في صناعة فيلمه، فإنه يجب أن يكون فيلمه هو. لن تكون هناك بعد الآن تغييرات دائمة لجذب المولين، يقول ميجول: "أصبحنا نأخذ المال فقط من الأشخاص الذين نحترمهم ونحترم آراءهم ونشعر بالارتياح نحوها".

وانتهى ميجول إلى أن عثر أخيراً على الدعم المالي لفيلمه الذي نال إعجاب وتصفيق الجمهور والنقاد Star Maps. وقال بعد ذلك إن فيلمه خرج إلى الوجود فقط عندما "توقفت عن التفكير في الوهم".



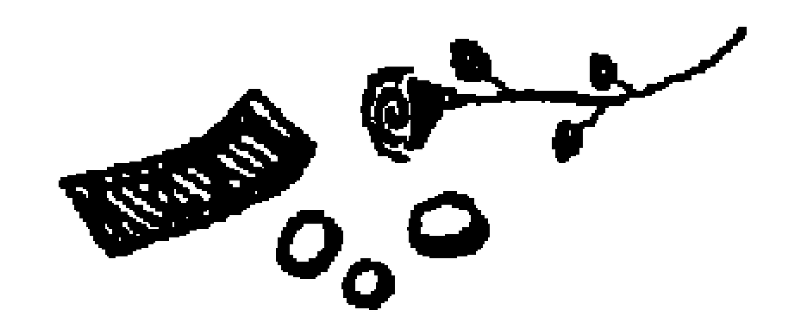
الأشخاص الذين يقضون وقتاً أطول فيما يحتمل أن يكونوه، وفي الحياة التي يحتمل أن يعيشوها لو اتخذوا قرارات مختلفة، يكونون أقل رضا عن قراراتهم المهنية بنسبة ٤٦ بالمائة من هؤلاء الذين لا يقضون الكثير من الوقت في تخيل ما يمكن أن يكون مختلفاً.

# ٢٧

## اسع إلى دوام واستقرار النجاح، وليس إلى القمة

هؤلاء الذين على القمة يرغبون في البقاء على القمة. ليس هذا مدهشاً. ولكن الأشخاص الذين يصادفون نجاحاً هائلاً ذات مرة يتوقون إلى تكزار هذه التجربة حتى بعد فترة من انتهائها.

ركز بصرك، ليس على الوصول إلى لحظة نهائية تكون فيها على القمة تأتي بسرعة وتذهب بسرعة أكبر، ولكن على الوصول إلى مستوى من الإنجاز يكون مرضياً ويمكن الحفاظ عليه وتدعيمه.



كانت بائعة الزهور باتريشيا ويشنر تعمل في بيع الزهور في نيويورك منذ أربعين سنة.

لقد باعت الزهور لعشرات الآلاف من الناس في المنطقة، ثم تلقت أفضل مهمة يمكن أن تسند إلى بائعة زهور، وهي تزيين البيت الأبيض بالزهور في إحدى المناسبات، تقول باتريشيا: "كان علي أن آخذ نفساً عميقاً. أعني أنك

ترى صوراً للمكان طوال حياتك، وبعد ذلك تجد نفسك يوماً فجأة داخل المكتب البيضاوي".

وبرغم ما كانت تشعر به من إثارة، ظل تركيز باتريشيا ثابتاً على اهتماماتها اليومية. تقول: "كان تزيين البيت الأبيض أمراً مثيراً يحتوي على مكافآت. ولكن عملي كان هو أن أتابع إدارة مشروعي. إنني أرغب في تأسيس عمل هنا يدوم إلى الأبد، ويمكنني أو أورثه لأولادي".

لقد أدركت أنها بينما كانت تعرف كل شيء عن الزهور. فإنها لم تكن خبيرة في تسويق مشروعها. تقول باتريشيا: "كل تعليمي كان مرتبطاً بصناعة الزهور. ولقد أدركت أنه يجب علي أن أحاول التعلم من الصناعات الأخرى لأنها تواجه مشكلات تشبه كثيراً المشكلات التي نواجهها".

حضرت باتريشيا حلقات دراسية في مجال الأعمال مصممة لمساعدتها على جذب مشروع متكرر. وتقر باتريشيا أن الحلقات الدراسية ساعدتها. واتسعت قاعدة عملائها، وحتى البيت الأبيض طلبها مرة أخرى للتزيين.



**الدراسات التي أجريت على أبطال الرياضة الأولمبيين تثبت بما لا يدعو للدهشة أنهم أشخاص أصحاب قدرة شديدة وتحفيز عالٍ، ومع ذلك، فإن أكثر من نصف أبطال الرياضة الأولمبيين يواجهون صعوبة في التكيف مع المهن الأكثر تقليدية بعد فترة الرياضة لأنهم لا يستطيعون تحقيق قمة النجاح والشهرة التي تمتعوا بها ذات مرة في الساحات الرياضية.**

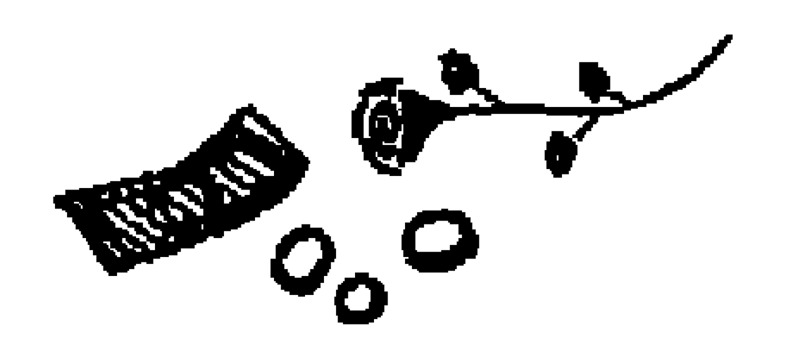


# تقبل القدر

هناك عنصر قدري يدخل في كل شيء.

كل جانب من جوانب تعليمك وحياتك المهنية يتأثر بلطمات القدر. الوظائف الممتازة يمكن العثور عليها أو تجاهلها وفقاً لقراءة الصحف أو عدمها في اليوم الذي تم الإعلان فيه، والفرص الجديدة يمكن اغتنامها أو فقدها ويعتمد ذلك على الانتباه والاهتمام بها من عدمهما.

ومع ذلك، عليك أن تقبل بعدم اليقين تجاه النتائج وتدرك أن القدر يمكن أن يقف في أي يوم معك أو ضدك. ولكن كلما زادت محاولاتك، زادت فرصتك في الاستفادة من نتيجة طيبة.



عندما عاد ستيفن من إجازة دامت أسبوعاً، كانت هناك ٦٦٠ رسالة بريد إلكتروني تنتظره، إنه يستطيع بشق الأنفس التعامل مع الرسائل التي تصل إليه في اليوم الواحد، يقول ستيفن: "إنني أقترب من نقطة التشبع، هناك لحظات من الخوف، ومن الألم اللذيذ! كيف سأتعامل مع كل هذا؟".

إنه يتأسى لأن البريد الإلكتروني قد أصبح وسيلة الاتصال الافتراضية عند كل شخص. بغض النظر عما إذا كان هذا معقولاً أو لا. يقول: "لقد تلقيت بريداً إلكترونياً من أناس لا تبعد مكاتبهم عن مكتبي أكثر من ثلاث خطوات". إنه لا يحب استهلاك الوقت بهذه الطريقة التي تؤثر على سرعة يومه. إنك تفتح بريدك الإلكتروني وتغلقه عشرات المرات. وكأنك في محادثة. إن هذا مدمر تماماً للإنتاجية".

ولكنه يقول إنه إذا أغلق بريده الإلكتروني نهائياً فإنه سيكون خارج دائرة المتابعة؛ وهذا يمكن أن يكون كارثة.

وبدلاً من ذلك، درب ستيفن نفسه على أن يتجاوز الرسائل غير المهمة بسرعة أكبر بينما يحرص على ألا يفقد الرسائل المهمة، يقول ستيفن: "إنك تتعلم أداء عدة مهام في وقت واحد. يمكنني الآن الرد على البريد الإلكتروني والتحدث على الهاتف في الوقت نفسه، وهو أمر سخيف، ولكنه يعني أنني سأرى الرسالة التي أحتاجها من بين ألف رسالة، إنها لعبة حظ. ولكن علي أن أواصل اللعب".



**وجد المحللون المهنيون أن نسبة ٨٤ بالمائة من المحترفين المهنيين المتوسطين يعتقدون أن القدر كان له دور مهم في مسار حياتهم المهنية وأنهم يقدرون بشدة أن يظلوا منفتحين على الفرص غير المتوقعة التي يمكن أن تصادفهم.**



# الماضي ليس هو المستقبل

من المغري تبسيط الأمور. اللعبة مهيأة. بعض الناس لديهم كل الميزات، ويحققون النجاح، وبعض الناس لديهم كل الميزات، ومع ذلك يفشلون.

ومع ذلك، فإن الأمر أيضاً مضلل إلى حد هائل.

إن نجاحك يعتمد بشكل كبير جداً على سلوكك الآن أكثر مما يعتمد على البيئة التي نشأت فيها، أو المدرسة التي تعلمت فيها، أو ما إذا كان طريقك حتى الآن سهلاً أو صعباً.

الفرصة توجد أمامك؛ المسألة في هل ستختار السعي وراءها أم لا؟



كانت لدى جون بيترمان فكرة إنشاء كتالوج فريد للبيع بالتجزئة وتحويل اسمه إلى جي. بيترمان.

قال له خمسة وثلاثون مستثمراً: إن عرضه كان فاشلاً والمستثمر السادس والثلاثون منحه مليون دولار.

وتعتمد فلسفته في المبيعات على إيقاظ وتنشيط الخيال. يقول جون: "لأن الخيال أكثر قوة وفاعلية بكثير من أي شيء يمكنني أن أعرضه عليك أو أخبرك به".

كيف استطاع بيترمان الاستمرار في مواجهة الرفض الذي لاقاه لعدة مرات كثيرة متتالية؟ يقول: "إنك تفشل كثيراً في الحياة. والنجاح هو مجرد التغلب على الفشل". إنه يقارن عملية التقدم والاستمرار بعد الفشل بلعبة البيسبول. يقول: "إذا فكرت في الخطأ الذي ارتكبته. فسترتكب آخر. ارتكاب الأخطاء هو عملية تعلم".

بدأت رحلة بيترمان على الطريق نحو النجاح بطفولة عاشها في ظروف معيشية متواضعة. يقول بيترمان: "بمعايير اليوم، أستطيع القول إننا كنا فقراء، ولكنني لم أدرك ذلك". لقد ركز بدلاً من ذلك على ما كان يمتلكه بالفعل: "كانت لدي فرصة رائعة لكي لا أفعل أي شيء سوى تنمية خيال خصب".



**نموذج السلوك الحالي للموظفين (داخل وخارج الشركة) أكثر قدرة على الإنباء بأدائهم في العمل بست مرات من تاريخهم الوظيفي وخلفياتهم العلمية والثقافية.**

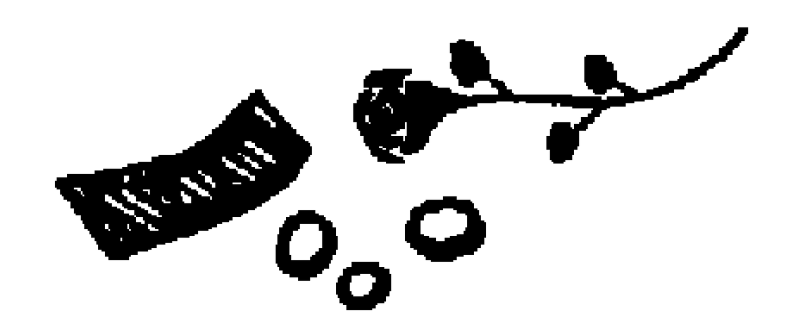


# احصل على قدر جيد من النوم ليلاً

عادة ما ينتهي الأمر بالفاشلين إلى النوم عندما يكون هناك الكثير جداً مما يجب عمله في حين أنه ليس هناك إلا ساعات كثيرة جداً في اليوم!

ولكن النوم في الواقع عامل أساسي في قدرتك على العمل والإنجاز. إنه غذاء العقل.

يمكنك أن تضحي بالنوم لكي تكسب مزيداً من الوقت، ولكنك في النهاية تضحي بقدرتك على استغلال وقتك بكفاءة وفعالية.



قضى مات سنوات من عمره ينام نوماً متقطعاً.

يقول مات: "معظم الناس يعرفون كيف يكون الأمر في صباح أول يوم من الأسبوع الجديد عندما لا تحظى بما يكفي من النوم في عطلة الأسبوع الماضي. حسناً، تخيل كيف يمكن أن يكون الأمر عندما لا تحصل على ما يكفي من النوم لخمس سنوات كاملة".

كان مات يشعر دائماً بالكسل. "حياتي كلها كانت تسير ببطء وبلادة".

وعندما رأى إعلاناً عن دراسة بحثية يتم إجراؤها حول مشكلات النوم، قام بتحديد موعد، ثم طلب منه الأطباء النوم في المركز الطبي لبضع ليال. وقام الأطباء بتصوير ومراقبة محاولاته للنوم على شرائط فيديو ووجدوا أن مشكلة في التنفس كانت توقظه باستمرار، وتجعل النوم لليلة كاملة نوماً متواصلاً أمراً مستحيلاً. ويمكن التقليل من حدة المشكلة أو التخلص منها تماماً عن طريق ارتداء قناع خاص ينظم عملية التنفس أثناء النوم.

بالنسبة لمات، كان هذا القناع يعني حياة جديدة كاملة. يقول مات: "إنني أعمل الآن بشكل أفضل، وأمارس واجباتي كزوج بشكل أفضل، وأستمتع أكثر بكل شيء أقوم به".



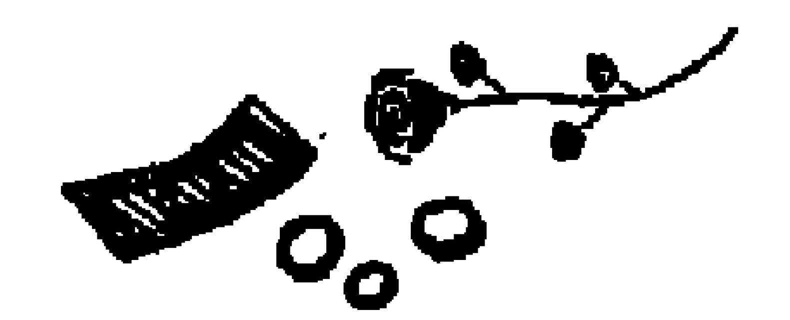
معظم الأمريكيين ينامون في العمل، ويقول اثنين من كل خمسة إنهم يرتكبون أخطاء في العمل بسبب النعاس والرغبة في النوم. النوم غير السليم وغير الكافي يتسبب في خفض التفكير الإبداعي بنسبة ٦٠ بالمائة وخفض المرونة في اتخاذ القرارات بنسبة ٣٩ بالمائة.



# النجاح يبدأ وينتهي عندك

إننا نعيش في عالم يمكن أن تصبح فيه الشركات العالمية الكبرى أكبر من دولة بأكملها. ومع ذلك فإن الكثير من الناس يتوقون إلى الحرية والمسئولية الشخصية عن إدارة مشروعاتهم الخاصة. وفي ضوء عدد الأماكن المختلفة التي يمكن أن يعمل فيها الشخص المتوسط، نستطيع أن نقول إن الالتزام الدائم من الشركة تجاه الموظفين أمر أصبح في غياهب الماضي.

ومع ذلك، فإنك حتى إن لم تبدأ مشروعاً خاصاً بك، فإنك سوف تتخذ قرارات غاية في الأهمية بشأن المكان الذي تريد أن تعمل فيه، وما تريد تحقيقه. تقبل مسئوليتك الشخصية عن هذه القرارات، وجهز نفسك لاغتنام الفرص المستقبلية المحتملة.



يقول الدكتور بيرنارد هاريس، وهو رائد فضاء محنك صاحب عديد من الرحلات الفضائية، وأكثر من أربعة ملايين ميل من السفر في الفضاء: "إذا كانت لديك القدرة وتؤمن بذاتك، ويمكنك أن تتخيل هدفك، فيجب عليك إذاً أن تتحلى بالتصميم على تحقيق الهدف".

لقد نشأ هاريس في قرية جالوب. وهي قريـة منعزلـة في نيومكسـيكو. ولكـن أحلامه أصبحت بلا حدود عندما رأى رحلات أبوللو على شاشـات التليفزيـون. وقبل أن يصبح رائد فضاء. التحق دكتور هاريس بمدرسة طبية وانضـم إلى سـلاح الطيران الأمريكي كجراح في الرحلات الجوية.

يقول دكتور هاريس: "لا أحـد مـن قريـة جـالوب لديـه طريـق سـهل نحـو النجاح. عليك أن تشق طريقك بنفسك. ولم أكن أسمح لأحد أن يقـول لـي إنـني غير قادر على تحقيق شيء ما".

كثيراً ما يروي دكتور هاريس قصصاً من حياته لأطفال المدارس، يقـول لهـم إنه لم تكن هناك سوى سبيل واحدة استطاع بها أن يحصل على فرصة الطـيران في الفضاء، يقول لهم: "موقفك يحدد ما تصل إليه من نجاح".



القدرة على قبول المسئولية الشخصية عـن النتـائج، والعمـل والكفـاح تحت الرقابة الفرديـة تحسـن فرصـك بنسـبة ٦٥ بالمائـة فـي الانتقـال بنجاح من العمل في شركة كبرى تقليدية إلى النجاح في منصب فـي مؤسسـة صغيرة أو النجاح كمستشـار أعمال مستقل.



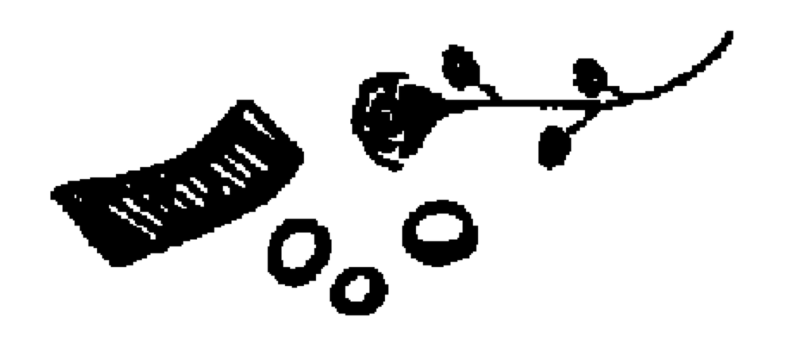
# ٣٢

## لاحظ النماذج

ما القاسم المشترك الأكبر في معظم الإنجازات العقلية؟ الإجابة هي نفس الإجابة في الرياضيات، والعلوم، والاقتصاد، والتاريخ، وفي أي مجال. وهي: المفكرون العظماء يلاحظون النماذج.

إنهم يرون نماذج لم يفكر فيها أي شخص آخر، ولم يعرها أي شخص آخر انتباهاً. المفكرون يلاحظون الأشياء التي تنسجم مع بعضها. ويفكرون في المعنى الكامن وراء هذه النماذج.

خذ بعض الوقت لتفكر في النماذج الموجودة في عالمك والتي لم تفكر فيها أبداً من قبل.



يقول جورج بودروك: "لا يهمني ما تفعله، ولكن عليك أن تدرك كيف تسير الأمور، لا أن تفكر فيما تفعله فحسب، ولكن أن تفكر أيضاً فيما لا تفعله".
"عملي الآن في مجال النفاية، إنه ليس مشروعاً جذاباً ولكنه مهم بالنسبة لي.

ولكن الشيء الذي لا نقوم به بالشكل الكافي هو البحث عن أساليب طبيعية لتقليل النفاية".

لهذا السبب، يقوم جورج الذي يعمل في شركة كاليفورنياز إيكولوجي فارمز، وهي شركة تجارية لإدارة النفاية، بعمل بحث حول عملية استخدام الديدان في تحويل النفاية إلى منتجات مفيدة. يقوم جورج بودروك بالإشراف على استخدام ١٦٠ مليون دودة تأكل ما يعادل وزنها من النفاية كل يوم وتقوم بتحويل النفاية خلال هذه العملية إلى سماد مغذٍ للتربة.

يقول بودروك: "إنه الحل الحقيقي الوحيد لمشكلة النفاية. إن الناس لن يتوقفوا عن زراعة المروج والحدائق وملاعب الجولف، يمكننا أن نأخذ النفاية التي يتخلصون منها ونعيد تدويرها بنسبة ١٠٠ بالمائة".

بودروك يسمي الشهية اللانهائية للديدان للنفاية "ماكينة حركة دائمة". يقول: "يمكننا صناعة أجهزة كمبيوتر متفوقة يمكنها أن تقوم بمليارات العمليات الحسابية في الثانية الواحدة، ولكن عندما يتعلق الأمر بتحليل النفاية الخضراء، فليس هناك أي جهاز كمبيوتر يمكنه أن يقوم بالمهمة. ولكن علينا القيام بهذا العمل، وعلينا أن نواصل البحث عن وسائل أفضل. وعندما نؤدي هذا العمل بالشكل الصحيح، فإننا لا نساعد كوكب الأرض فحسب، ولكننا سنصبح أثرياء خلال هذه العملية".



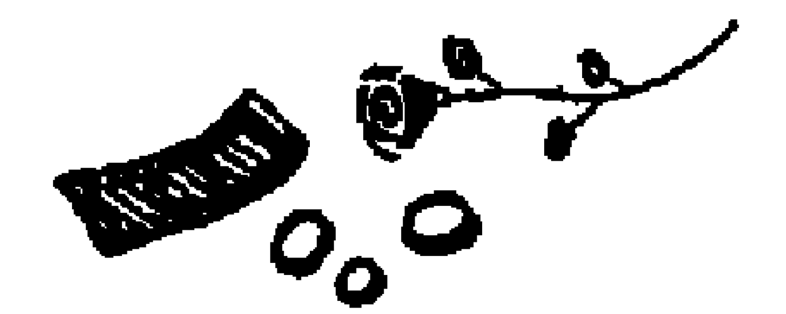
يتسم الإنجاز الأكاديمي -بغض النظر عن مجال التخصص- بقدرة على كشف غموض الأفكار والعلاقات المعقدة. توضح التجارب في اللغات والرياضيات والعلوم أن حجر البناء الأساسي في عملية التعلم هو ملاحظة النماذج والأنماط بشكل مستقل.



# الكفاءة هي كل شيء

كل شركة تعاني من بعض التبديد. لقد سمعنا جميعاً قصصاً عن شراء الحكومة شواكيش ومسامير بآلاف الجنيهات.

أحياناً نضحك على مثل هذه الأمور، ولكنها في النهاية غاية في الأهمية بالنسبة لنا، ليس هناك شيء يقتل المبادرة والإبداع بداخلنا بنفس السرعة التي يقتلهما شعورنا بأن ما نفعله لا قيمة له. إن الشركة التي تبدد موارد مهمة –مثل جهود موظفيها– هي مؤسسة سوف تبدد ما لديك من حفز ونشاط.



"مرحباً بكم في مستقبل الزراعة" هكذا يقول مايكل ليدون من رود أيلاند بينما يشير إلى صوبة الزراعة الزجاجية الخاصة به.

يزرع مايكل داخل الصوبة الصغيرة محصول طماطم يساوي ما تتم زراعته داخل مزرعة مثالية تقدر مساحتها بعشرين ضعف مساحة صوبته. يقول مايكل: "إن المزارعين الآخرين يعتمدون بشدة على ظروف الطقس، ويعتمدون بشدة على إمدادات المياه، ويكافحون الحشرات. ويكافحون الأمراض. كما أنهم مضطرون

إلى تبديد الكثير من وقتهم ومالهم في حل مشكلات لا يستطيعون السيطرة عليها. ليست لدى أي من هذه المشكلات".

كان مايكل يعمل مهندساً قبل أن يبدأ في عملية الزراعة كمهنة ثانية إضافية. ولقد نظر إلى الزراعة من منظور مهندس يحاول تفادي الإهدار والتبديد ويحاول زيادة الإنتاج. يقول مايكل: "الزراعة في الصوبات الزجاجية تشبه كثيراً مسألة التحكم في الجودة، لذا فقد تكيفت مهاراتي بشكل جيد للغاية مع هذا العمل".

وبينما الصوبة الزجاجية أكثر إنتاجية من المزارع التقليدية خلال موسم النضج، يستفيد مايكل أيضاً من كون موسم الزراعة داخل الصوبة أطول بكثير لأن محصوله يكون في حماية من موجات البرد في الليل، ولفترة طويلة من السنة تكون الطماطم التي يزرعها مايكل هي الوحيدة المزروعة محلياً الموجودة على أرفف متاجر الخضراوات. وعلى عكس الطماطم التي يتم قطفها قبل نضوجها حتى لا تفسد أثناء رحلة الانتقال عبر البلاد، فإن الطماطم التي يزرعها مايكل يتم قطفها عندما تنضج وأخذها مباشرة إلى الأسواق.

يعتقد مايكل أن الزراعة في المستقبل سوف تكون في صوبات زجاجية، ويقول: "إذا كنت ترغب في الاستمرار في الزراعة ومواصلة تقديم منتج زراعي جيد، فيجب أن تقوم بالزراعة في صوبة زجاجية".



عدم كفاءة الشركة تخفض الرضا عن العمل بنسبة ٢١ بالمائة، وتزيد من رغبة الموظفين في البحث عن عمل جديد في شركة جديدة.

# ٣٤

## غداً سيكون يوماً أفضل (ولكن كيف بالضبط؟)

ما الذي تريده؟

ما الذي يجب أن تفعله لتحصل على ما تريد؟

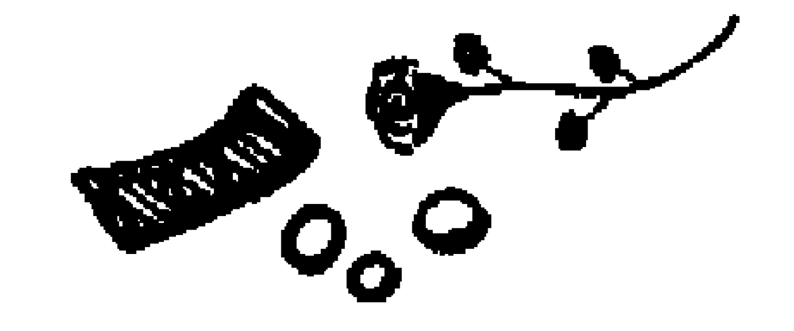
ما نقاط قوتك، ونقاط ضعفك؟ وما الخطوة التالية التي يجب أن تأخذها؟

انس المفاهيم الغامضة والآراء غير المحددة. ما الحقائق؟

معظمنا لديه خطط، كثير من الخطط. ولدينا أفكار، كثير من الأفكار. ولكننا نادراً جداً ما نحول أفكارنا إلى خططنا –بحيث نصنع مستقبلنا– لأن قليلاً مما نعتقده عن التقدم يتجاوز مجرد المفاهيم والآراء.

بالطبع، لا يمكننا أبداً قياس أنفسنا على المفاهيم والآراء لأنها نظرية للغاية بحيث لا يمكن قياسها، وهكذا، لا نستطيع أن نعرف ما إذا كنا نحقق تقدماً أم لا، أو نعرف ما نحن بحاجة إلى تغييره.

حدد أهدافك، وحدد الخطط التي تضعها لتحقيق أهدافك.



نانسي مستشارة تعمل مع المشروعات الصغيرة. عملها هو مساعدة أصحاب المشروعات الصغيرة على وضع خريطة لمستقبل مشروعاتهم.

إنها تلتقي مع عملائها مرة واحدة كل شهر لتتحدث معهم عما وصلوا إليه وإلى أين يتوجهون. تقول نانسي: "الكثير جداً من أصحاب المشروعات الصغيرة يقضون الوقت في التعامل مع أزمة وراء أزمة بدلاً من إدارة مشروعاتهم بشكل جيد. ليس هناك وقت للتفكير، ولا وقت للتقدم، ولكن هناك وقت فقط لإنجاز ما يجب عمله اليوم".

"أصعب العقبات هي مجرد البدء في وضع أهداف ملموسة بحيث يستطيع المشروع خدمة الاحتياجات طويلة الأجل لصاحبه وليس أن يقضي صاحب المشروع وقته كله في خدمة الاحتياجات قصيرة الأجل للمشروع".



**الأشخاص الذين يضعون أهدافاً ملموسة واضحة تزيد احتمالات شعورهم بالثقة في تحقيق أهدافهم بنسبة ٥٠ بالمائة، ويزيد شعورهم بالسيطرة على مجريات حياتهم بنسبة ٣٢ بالمائة.**

# ٣٥

## الدروس لا يمكن أن تهدد

حاول أن تقنع شخصاً لا يتعامل مع أجهزة الكمبيوتر إلى أي حد يمكن لجهاز الكمبيوتر أن يسهل عليه عمله. سيكون رد الفعل الأكثر شيوعاً هو التردد الشديد. لماذا يعارض أي إنسان تعلم شيء يمكن أن يسهل عليه عمله؟ غالباً ما يكون ذلك لأن الناس يخشون أن هذا الشيء الذي سيسهل عملهم يمكن يوماً أن يستولي على عملهم.

التعليم يشبه أن تطلب من أحدهم الذهاب في رحلة، وتماماً كما أنه لا أحد سوف يدعوك إلى السفر في رحلة لن يعود منها أبداً، فإن الناس سوف يترددون في المشاركة في تعلم ما يئول بهم إلى الزوال.

عندما تحاول تعليم أي شخص شيئاً جديداً، عليك أن توضح له منذ البداية أن الوجهة هي مكان نحب جميعاً أن نذهب إليه.



اعترض جاك قائلاً: "ولماذا أحتاج إلى هذا؟" عندما سألته حفيدته لماذا لا يستخدم جهاز كمبيوتر. لقد كان جاك مزارعاً طوال حياته، وعاش بشكل جيد لمدة خمسين سنة بدون جهاز كمبيوتر.

منحته حفيدته عشرين مثالاً لأشياء يمكنه عملها باستخدام الكمبيوتر، مثل متابعة تكاليفه أو تخطيط جدول النمو، وفي كل مرة كان جاك يرد قائلاً إنه كان يفعل كل هذه الأشياء بدون كمبيوتر.

"وماذا عن أحوال الطقس؟ وماذا عن التقارير التي يمكنك الحصول عليها في لحظة من خلال الكمبيوتر؟".

وأخيراً، استجاب جاك، وأصبح المزارع صاحب السبعين عاماً الذي لم يألف كثيراً استخدام التكنولوجيا، يستخدم جهاز كمبيوتر لمتابعة كل جانب في مزرعته. واعترف جاك أن العادات القديمة تموت بصعوبة، يقول جاك: "لقد كنت عنيداً مثل أي شخص آخر، لم أكن بحاجة إلى أي شيء عصري لأداء هذا العمل، ولكن وجود معدة إلكترونية بين الحين والآخر يفيد بالطبع".



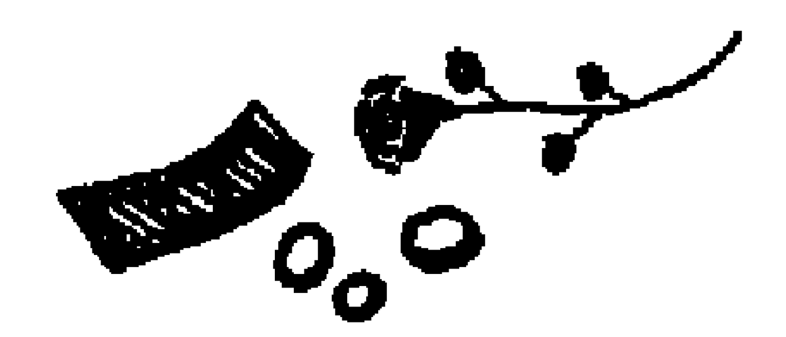
**مشاعر تهديد الذات هي أكبر العقبات في سبيل كسب المشاركة الفعالة للعاملين في برامج التدريب. وأكثر من هذا، فإن مشاعر التهديد تنتشر بين الموظفين أثناء حديثهم عن مخاوفهم.**

# ٣٦

## النجاح صيغة وليس خيالاً

شاهد فيلماً أو عرضاً تليفزيونياً، وانظر ما الذي يجعل الناس فيه ناجحين وسعداء. عادة ما يكون هذا حدثاً رائعاً إلى حد يشبه الخيال أو السحر.

وفي الحياة الواقعية، الاختلاف الرئيسي بين الأشخاص الذين يحققون الإنجازات والذين لا يحققونها لا يكون بنفس الإثارة أو الغموض ولكنه بنفس الأهمية. إنه ببساطة الوعي والضمير في العمل. الأشخاص الذين يتعاملون مع الأمور بنظام، وفطرة سليمة، وثبات وإصرار هم الذين يحققون النجاح في النهاية.



في أوائل الخمسينيات من القرن الماضي، أنفقت ليليان فيرنون خمسمائة دولار على إعلاناتها الأول. كانت ليليان تعرض أحزمة وحقائب للسيدات تكتب عليها الأحرف الأولى لأسماء العملاء، وعندما انتهت من الاستجابة للجولة الأولى من الطلبيات، كانت قد حققت أرباحاً تصل إلى اثنين وثلاثين ألف دولار.

ومنذ إعلانها الأول الناجح إلى ما بعد ذلك بخمسين سنة. كانت ليليان فيرنون تبيع الهدايا ومستلزمات المنزل وتوسع مبيعاتها بثبات. تحقق شركة ليليان الآن مبيعات تتجاوز مائتين وخمسين مليون دولار سنوياً، وهي إحدى أكبر خمسين شركة تملكها السيدات في الولايات المتحدة.

ولقد صادفت ليليان نصيبها من المشككين، تقول: "كان هناك دائماً من يقولون لي لا، ويحاولون إحباطي، ولكنهم لم يستطيعوا هزيمتي. لأن كل ما يتطلبه النجاح حقاً هو ذكاء فطري سليم وعمل دءوب وهو الأمر الذي مازال يعني ستة أيام عمل أسبوعياً بالنسبة للسيدة التي بلغت من العمر واحداً وسبعين عاماً.



في دراسة أجريت على الخريجين الجدد من مدارس الأعمال، ثبت أن ضمير الموظف يجعله يتنبأ بدرجة رضا المشرف عن عمله بنسبة تبلغ خمسة أضعاف ما يتنبأ به ذكاؤه.

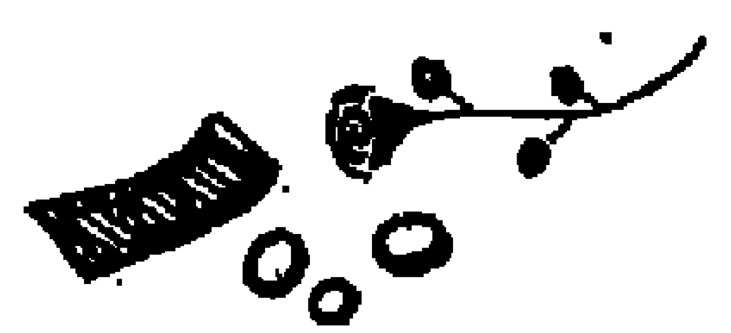
# ٣٧

## يجب أن تعرف ما هو أكثر من مجرد مقدار موهبتك

إنك بحاجة إلى الثقة لكي تنجح. لقد رأيت هذه العبارة من قبل، أو قرأتها من قبل، المهم أنك تعرفها. ولكن تقديرك لذاتك يجب أن يقوم على أساس من احترام الذات.

كل منا يتعرض لمصائب تهز تقديره لذاته عندما يفشل، وبغض النظر عن مدى قوة معتقداتنا فإن النتائج السلبية سوف تهزنا.

لهذا يجب عليك أن تدرك، ليس فقط مدى قدرتك، ولكن من أنت أيضاً. وعندما تحط الأحداث من تقديرك لذاتك، فيجب أن يكون لديك إيمان بنفسك لا يتزعزع ولا شك فيه. هذا الإيمان بقدرتك واستقامتك وإنسانيتك سوف يصمد أمام أي هجوم سلبي يحدث نتيجة إخفاق أو حتى سلسلة من الإخفاقات. سوف يمنحك هذا الإيمان شيئاً تبدأ من عنده بينما تعيد بناء تقديرك لذاتك.

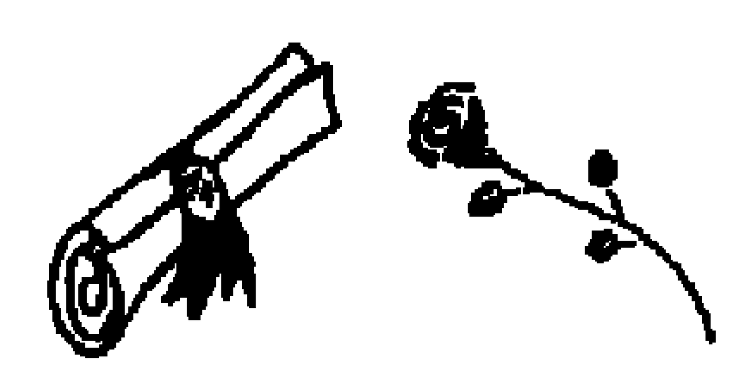


بيتر تشين هو عميد جامعة بيتسبرج لو سكول لدراسة القانون. إنه يقول لخريجي الجامعة إنه بعد تعلم القانون وحتى بعد كسب ثقتهم بأنفسهم في هذا

المجال، لا يكون تعليمهم قد اكتمل بعد. "سوف تحتاجون إلى تعلم المزيد. سوف تحتاجون إلى الشجاعة، خاصة إذا كان أحدكم سيصبح قائداً في المكان الذي يعيش فيه، أو يعمل فيه. إذا كنت ستدافع عن التغيير. سيكون عليك أن تفهم أنه ليس هناك تغيير صغير جداً إلى حد أنه لن يهدد أحداً"

يقول العميد لطلابه إن العالم مليء بالإغراءات التي تدعو إلى الابتعاد عن المصاعب واتخاذ "الطريق الأقل صعوبة ومقاومة" ولكي يتغلبوا على المصاعب، يجب أن يروا أفعالهم كقدوة للآخرين. "ليس هناك مقياس أعظم للقدوة التي تقدمها –كقائد أو محام أو مواطن أو أب– من الآداب والأصول التي تعامل بها باقي البشر. هذا المبدأ صحيح دائماً. سواء كنت تتعامل مع صديق أو عدو، زميل أو منافس، رئيس أو مرءوس".

يقول لهم العميد تشين إنهم إذا تبعوا هذا الطريق: "سوف تنعمون برفاهية النظر إلى حياة تستحق العيش، عندما تتقدم بكم السن، وترجعون بذكرياتكم إلى ماضي حياتكم".



تقدير الذات -في حد ذاته- لا ينبئ بالنجاح أو يضمنه. في الواقع، هؤلاء الذين يتمتعون بتقدير عالٍ جداً للذات يكونون أكثر حساسية تجاه عواقب الإخفاقات والعقبات بنسبة ٣٦ بالمائة بسبب الأثر المدمر الذي يمكن أن تتسبب فيه النتائج السلبية على صورة ذاتهم.

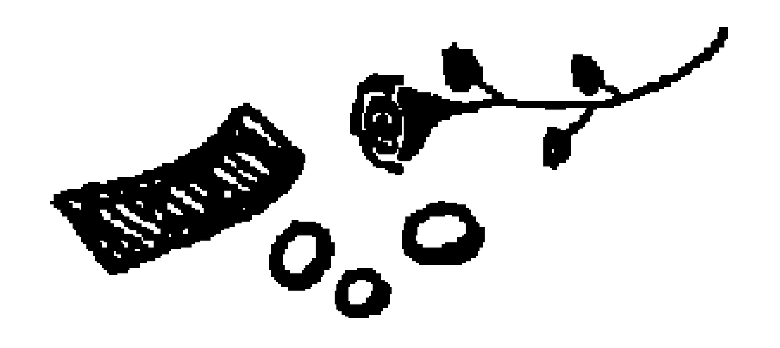


# المثل العليا ليست مقاساً واحداً يناسب الجميع

إننا كثيراً ما نرى قصصاً لأشخاص ملهمين وناجحين رائعين. البعض منا يعلقون صور بعض هؤلاء على الجدران، أو يحتفظون بقصاصات فيها اقتباسات بارزة لهم، ولكن فيم يفيدنا هذا إذا كان الشخص الملهم قد فعل أشياء لن نفعلها نحن أبداً أو لن نستطيع أن نفعلها أبداً؟.

بالنسبة للكثير منا، اختيار المثل الأعلى يدعو إلى المقارنة، وإذا لم تكن قدراتنا وإنجازاتنا ترقى إلى مثل ما وصلوا إليه، فإن المثل الأعلى لا يؤدي دور الإلهام ولكنه يكون مصدراً للإحباط والهزيمة.

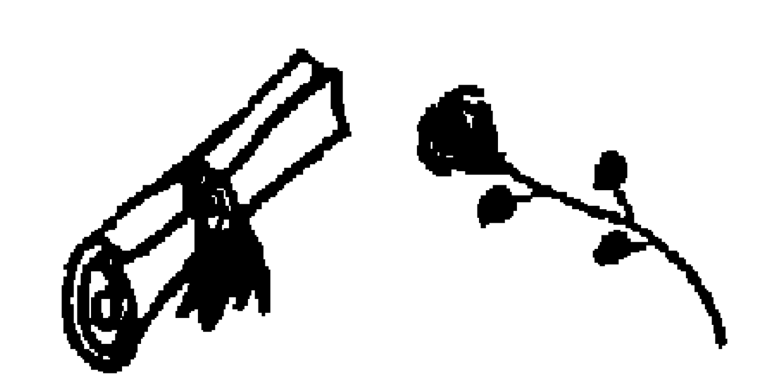
اختر مثلك الأعلى بحيث يكون شخصاً استطاع إنجاز شيء تستطيع أنت إنجازه وترغب في إنجازه. هناك قيمة هائلة في استخدام زملاء العمل أو أفراد العائلة الذين تشعر نحوهم بالإعجاب كمثل أعلى بدلاً من استخدام نجوم الرياضة المشاهير، أو القادة أو أعلام التاريخ الذين حققوا نجاحات هائلة ولكن تجاربهم تختلف تمام الاختلاف عن حياتك وتجربتك.



كانت هيدي ميلر تعمل رئيسة حسابات في شركة الحسابات العالمية العملاقة سيتي جروب، ثم عملت بعد ذلك في موقع الإنترنت الخاص بالمبيعات Priceline.com.

وبينما كانت تتسلق السلم الوظيفي في الشركة بثبات، كانت كل خطوة تقربها أكثر من العزلة، كانت صديقاتها القدامى تنبذن عملها في الشركة قائلات: "هل ستعملين في بنك؟ أيتها الخائنة" وفي الوقت نفسه، لم يكن زملاؤها يدعمونها بما يكفي. وتنتحب هيدي قائلة: "كنت أشعر بالتهميش".

لقد كانت تعلم أنها إذا كانت تعاني من متاعب في الحصول على الدعم الذي كانت تأمله، فلا شك أن كثيرين غيرها كانوا يمرون بنفس التجربة والمتاعب، ولهذا فقد قامت بتأسيس جمعية السيدات والشركة، وهي جمعية لسيدات الأعمال يلتقين فيها دورياً ليحكين عن مآثرهن ويقدمن الدعم والمثل الإيجابي لإحداهن الأخرى. تعتقد هيدي أن المجموعة "رائعة لأنها تبث الطمأنينة في نفوسنا".



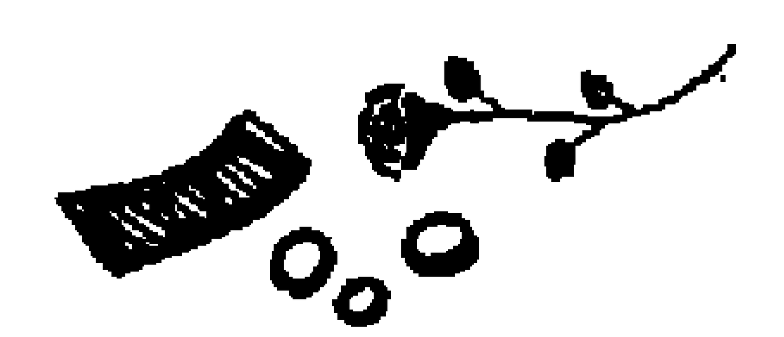
الأشخاص الذين يستهدفون شخصاً يؤدي دور المثل الأعلى يستمدون مشاعر إيجابية من هذا الشخص فقط، إذا كانت إنجازات هذا المثل الأعلى مناسبة لهم ويمكنهم تحقيقها. الأشخاص الذين يختارون مثلاً عليا لا تتفق مع هذا الوصف ينتهي بهم الحال إلى رضا أقل بنسبة ٣٢ بالمائة عن حياتهم المهنية من هؤلاء الذين ليست لديهم مثل عليا على الإطلاق.

# ٣٩

## تعلم من الخسائر

العقبات التي تواجهها هي في الحقيقة فرص رائعة للتعلم. لن تتعلم فحسب ما الخطأ الذي قد تكون ارتكبته، ولكن يمكنك أيضاً أن تفهم ما الذي أدى بك إلى اختيار الخيار الذي اخترته.

هل تسعى وراء الهدف الذي تريده بحق؟ هل تسعى وراء هدف تناسبك خطواته؟ مارس عملية كسب شيء جديد في كل مرة لا تسير الأمور فيها معك على ما يرام.



في الجامعة، كانت ماري آن تبذل جهداً شديداً في دراسة الصيدلة، والتي هي أحد التخصصات الأكثر صعوبة وتحدياً. كانت ماري تركز عينيها على مهنة يكون لها مقابل جيد، وتتيح لها فرصة تأدية خدمة عامة.

لم تستطع ماري –إلا بعد التخرج– أن ترى الخيارات المتاحة بالفعل أمام الصيادلة في عالم اليوم، تقول ماري: "في الأساس، تستطيع أن تهب حياتك كلها لصيدلية كبرى، وتعمل لساعات طويلة في مخزن أدوية بلا نوافذ. وتضع

الملصقات على الزجاجات، ولا ترى عملاءك أبداً أو تتحدث إليهم أبداً. أو يمكنك أن تلتحق بصيدلية صغيرة في الجوار إما سوف تفلس وتتوقف قريباً عن العمل وإما سوف تقوم سلسلة صيدليات ضخمة بشرائها وضمها إلى السلسلة في غضون ستة أشهر".

آثرت ماري الخيار الأول وهو العمل في صيدلية كبرى، وليس هناك ما يدعو إلى الدهشة في أنها لم تستمتع مطلقاً بالعمل.

وبعد ست سنوات من العمل المستمر، بدأت هي واثنتان من زميلاتها في وضع بعض الخطط لافتتاح صيدلية خاصة بهن يستطعن العمل فيها وفقاً لشروطهن، ومتطلباتهن ويشعرن فيها أنهن يساعدن الناس بالفعل. تقول ماري موضحة. "رغبتي في التغيير قهرت مخاوفي مما سوف يحدث في مشروعنا الخاص".

وتستطرد ماري: "إنني لم أكن في المكان الصحيح. لقد أردت التغيير لأنني كنت أعرف أنني في وظيفة غير مناسبة، حتى إن القلق بدأ يساورني في أن المهنة كلها لم تكن هي المهنة المناسبة لي. ولكنني لا أنظر إلى قراري على أنه كارثة، لأن البشر كثيراً ما يخطئون ويخفقون، ولكنهم إذا تعلموا من إخفاقاتهم، فإنهم بذلك يكسبون شيئاً جديداً في هذه العملية".



أغلبية الطلاب الذين فشلوا في الجامعة في المرة الأولى ثم عادوا فيما بعد ليحصلوا على الدرجة، يذكرون أن الاختلاف الأكبر الذي حدث في الفرصة الثانية كان هو معرفة أكبر وأفضل بأنفسهم وقدراتهم والتزاماتهم.

# ٤٠

## حِب عملك؛ فسيظل يصاحبك للأبد

إننا نعيش في عالم يتعلق الناس فيه بحلم النجاح المبكر الذي يتبعه التقاعد المبكر من العمل. إننا نقرأ عن خطط تقاعد خيالية غير عملية تنتظر من يستطيعون دفع المقابل لها.

في الحقيقة، معظم المتقاعدين ينشئون هويتهم على مهنتهم ويتوقون إلى النشاط والمسئولية التي أتاحتها لهم حياتهم العملية.



التقاعد من العمل بعد سن الستين لم يكن أبداً حلماً يمكن أن يتحقق بالنسبة لـ "فينسنت" صاحب الإحدى والثمانين سنة الذي عاش حياته كلها مقيماً في نيويورك، يقول فينسنت: "بعض الناس يبدون في غاية السعادة بعد التقاعد ولكنني أشعر بالضياع. هناك شعور مفقود بالرضا والإشباع".

ولكنه عن طريق تقديم خدماته في المجلس المحلي للمجتمع الذي يعيش فيه، والذي يتخذ قرارات بشأن تقسيم الأراضي واستخدامها، وجد وسيلة

ليحافظ على شعوره بالمسئولية والالتزام. يقول فينسنت: "المجلس المحلي يحافظ على تقدمي وشعوري بالمسئولية في الحياة".

كثيراً ما يتعامل أعضاء المجلس -الذين لا يتقاضون أجوراً- مع قضايا مستمرة حول الصراع بين الجيران. يحاول فينسنت مساعدة الجميع على الاحتفاظ بهدوئهم، ولكنه لا يقول تعليقاً إلا في أضيق الحدود. يقول: "إذا قلت شيئاً فيجب أن يستحق هذا الشيء قوله". ولكن عندما يحين وقت التصويت، فإنه يستدعي خبرته التي تكونت على مدار سنوات عمره الطويلة. "لقد أدرت شركات أكثر من عدد شعر رأسي. وأفكر في: ما الذي فعلته وقتذاك؟ هذا يفيد".



**أكبر العوامل المنفردة في تشكيل هوية الإنسان المتقاعد هو تاريخه المهني، الذي يفوق حتى حياته العائلية.**

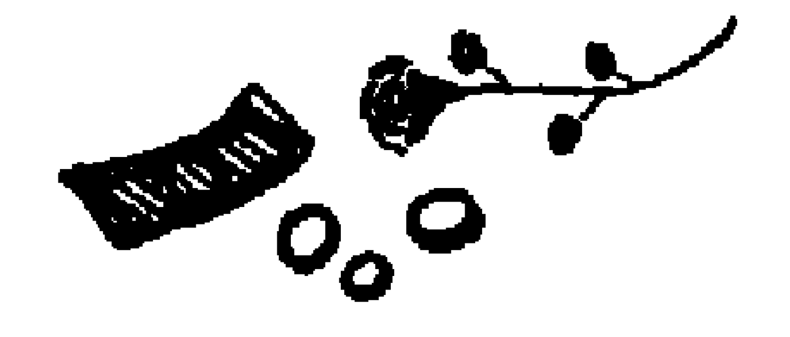
# ٤١

## تمرن وتناول طعامك بالشكل الصحيح

إنك في حالة من التركيز. إنك تستغل وقتك بشكل جيد بحيث تستطيع إنجاز أقصى ما يمكنك. ولأنك مشغول، فليس لديك وقت لإجراء بعض التمرينات الرياضية. كما أنك تختطف بعض الأطعمة السريعة لتوفير الوقت.

هذا يشبه إلى حد كبير جداً محاولة توفير الوقت بعدم تضييعه في ملء سيارتك بالوقود، ثم الاضطرار إلى السير على الأقدام إلى العمل عندما تتوقف السيارة.

العادات الصحية تزيد من طاقاتنا وتحسن أداءنا في العمل ورضانا عنه. ربما كانت تستغرق مزيداً من الوقت، ولكن في النهاية فإن الحفاظ على صحتك يجعل كل شيء آخر ترغب في عمله ممكناً.



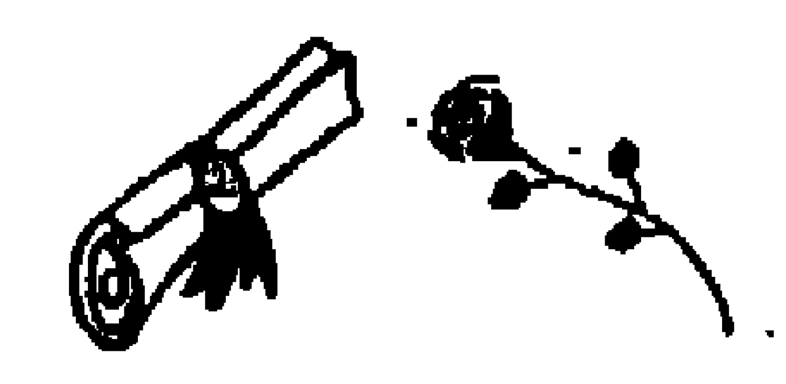
تمتلك كاثرين وظيفة مرهقة مستهلكة للوقت في شركة محاسبات كبرى. تقول كاثرين: "بهذا الأسلوب في الحياة، تكون دائماً تحت ضغط عصبي خاصة عندما تعمل في إحدى أكبر ٥٠٠ شركة في أمريكا وهي شركات تريد منك ما

تريده في أي وقت تريده. كانت التمرينات الرياضية، وتناول الطعام بشكل صحيح أشياء لا وقت لها عندي لمدة عشرين عاماً".

أخبرها أطباؤها أن صحتها في خطر، ولقد أنصتت لهم.

تخلت كاثرين عن الأطعمة السريعة العالية في نسبة الدهون، واستبدلت الساعة الإضافية التي كانت تقضيها في العمل بساعة تمارس فيها رياضة المشي عندما تعود إلى المنزل.

وكانت النتائج رائعة، تقول كاثرين: "لست أدري بالضبط متى شعرت أنني على خير ما يرام". إنها لا تشعر بالتحسن فحسب الآن، ولكنها أيضاً تمارس عملها بشكل أفضل. "لقد أصبحت أكثر حصافة. مازال هناك الكثير مما يجب عمله، ولكن لست أشعر بأنني مضطرة إلى إزاحة أي شخص من طريقي لإنجاز العمل".



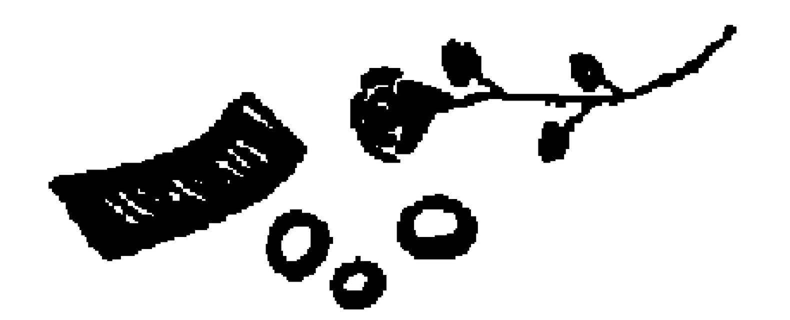
وجد الباحثون عند مقارنة موظفي الإدارة الوسطى أن هؤلاء الذين تظل حياتهم المهنية تتمتع بقوة دافعة تزيد احتمالات ارتباطهم بعادات صحية في الحياة بنسبة ٥٣ بالمائة على هؤلاء الذين توقفت القوة الدافعة في حياتهم المهنية.



# الملل هو العدو

الملل سوف يلتهم إصرارك وعزمك وتصميمك. لا أحد يستطيع القيام بنفس العمل، الذي يتطلب أداء نفس المهام، باهتمام وحماس دائمين.

عندما تقوم بتقييم فرصة عمل، لا تقلق نفسك بشأن الراتب وأعباء العمل فحسب، استقص عن مدى التنوع في المهام التي ستقوم بأدائها.



قضى لورن شولتز خمساً وأربعين سنة في إدارة الشركات وركوب موجة التكنولوجيا في إدارة المعلومات والبيانات.

بعض أفكاره حققت نجاحاً مثيراً رائعاً، وبعضها أخفق، وتفوقت عليها أفكار أخرى، يقول لورن: "كل شيء حققناه كان قائماً على فكرة جديدة لدى شخص ما يسعى وراء تحقيقها".

لم يعد لورن يقوم ببناء الشركات من لا شيء، وبدلاً من ذلك، فإنه الآن يستخدم خبرته الواسعة، في إدارة حضانة مشاريع، يقدم من خلالها الدعم، وأماكن للمشاريع، والمشورة، ورأس المال للمشاريع الجديدة. إن ما يحبه لورن

هو أن يستغل كل شيء تعلمه في مساعدة الشركات الوليدة حديثاً على النمو: "كل يوم هو مغامرة جديدة مختلفة. إنني مثل الجد الذي يرعى أحفاده، إنني لست مسئولاً عن أي شيء، ولكنني موجود للتحدث مع أي شخص عن أي شيء. إنني أمتلك الكثير من الخبرة، لذا، لم لا أقدمها للآخرين؟ وأفضل جزء في العمل مع كل هذه الشركات المختلفة هو المرح".



الوظائف قليلة التنوع تتسبب في زيادة معدل تغيير العمالة إلى الضعف، وزيادة عدم الرضا عن الوظيفة إلى ثلاثة أضعاف ما يحدث إذا كانت الوظائف عالية التنوع.

# ٤٣

## كن واضحاً بشأن دورك في النتيجة

كان الرئيس الأمريكي الأسبق جون كيندي مغرماً بعبارة مقتبسة من كونفشيوس: "النصر له ألف أب، والهزيمة يتيمة". إننا نميل إلى أن ننسب لأنفسنا الفضل في النجاح بينما نوزع اللوم على الفشل على أخطاء الآخرين.

يجب أن نكون واضحين بشأن دورنا الخاص في النتائج. إذا بالغنا في دورنا في النجاح، لن نكون مستعدين جيداً لتكرار الأشياء التي سببت هذا النجاح بالفعل، وبالمثل، إذا تجاهلنا دورنا في الجهود غير الناجحة، فإننا سوف نفشل في التفكير في أخطائنا والتعلم منها. من المريح أن نفكر في كل شيء يسير على ما يرام ويحقق النجاح على أساس كونه نتاج جهودنا وقدراتنا الشخصية. ونفكر في كل شيء لا يحقق نجاحاً على أنه خطأ الآخرين. ولكن هذا غير مفيد لنا، لأنه لن يساعدنا على تحقيق مزيد من النجاح.



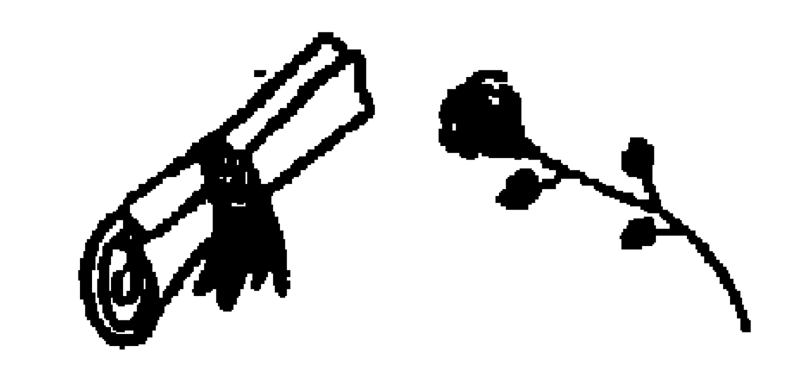
الكثير من الناس يعتبرون أن بول باران هو "أبو فكرة الإنترنت" كان بول يعمل مهندساً في شركة راند في الستينيات من القرن الماضي، ولقد لعب دوراً هائلاً في تصور عملية نقل الرسائل التي أصبحت مركزية في تطور الإنترنت.

لقد حاول بول -الذي هاجر إلى الولايات المتحدة من بولندا عندما كان طفلاً صغيراً- بيع فكرته عن الإنترنت لشركات الاتصالات الكبرى. ولقد كانت هذه الشركات جميعاً مشتركة في عدم الاهتمام. إنه يتذكر مديرين تنفيذيين قاموا بطرده على الفور. يقول بول: "تخيلهم وهم ينصتون إلى هذا الفتى الصغير ويقولون: اسمع يا فتى...".

لم يستسلم بول ولم ييأس من فكرته، ولكنه أدرك أن ما يحتاج إليه لم يكن منتجاً مختلفاً أو صفقة بيع مختلفة، وإنما جمهوراً مختلفاً".

ولقد عثر على الجمهور الذي يريده عندما قدم أفكاره إلى القوات المسلحة الأمريكية، حيث تم تقدير إمكانية وكفاءة ما كان يعرضه.

وكان بول سريعاً في توزيع الفضل في جهوده على الآخرين. يقول: "الإنترنت تمثل عمل وجهود آلاف من الأشخاص الذين لكل منهم نصيب صغير من الفضل"، وبعد ثلاثين عاماً من جهوده في إطلاق فكرة الإنترنت، ظل بول يحلم بأفكار جديدة كبيرة يمكن أن تتحول إلى عمليات مفيدة ومربحة: "لقد بدأت أنا هذه الشركات، ثم وجدت أشخاصاً أكثر مني ذكاءً يديرونها، وابتعدت أنا عن الطريق".



عندما يطلب من الموظفين نسب الفضل عما يتحقق من نجاحات وإخفاقات -لتوضيح كيف حدثت الأمور- فإنهم يركزون على أهمية جهودهم عند وصف كيفية تحقيق النجاح سبعة أضعاف تركيزهم على دورهم عند وصف كيفية وقوع الفشل. هذا الميل يكون أكبر عند الموظفين الأقل خبرة -الذين ينسبون فضلاً أكبر لأنفسهم في النجاحات ويبعدون عن أنفسهم اللوم على الفشل- ولا يتعلمون شيئاً مما حدث، بنسبة ١٩ بالمائة.

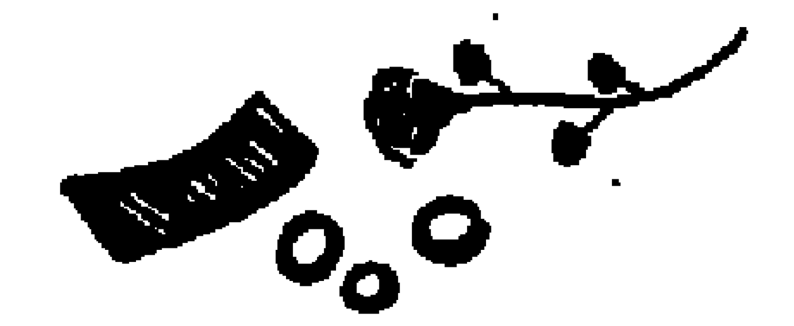
# ٤٤

## اجعل التغيير ذا قيمة

إننا جميعاً نشعر بالإغراء والرغبة في التغيير. سواء كان هذا التغيير في الإجراءات أو في الوظيفة، فإننا نصاب بنوبة من الحماس بينما نركز تفكيرنا على النتائج الإيجابية المحتملة.

جميع الأشخاص الموهوبين يرغبون في عمل تغيير في حياتهم وفي العالم من حولهم. إذا كنت تعتقد أنك موهوب، فإنك تبدأ من فكرة أنك تستطيع جعل الأمور أفضل مما هي عليه، ومن ثم يجب عليك ذلك.

ولكن الاندفاع في إجراء كل تغيير تستطيع إجراءه أمر لا معنى له ولا جدوى منه تماماً مثل الهرب من حدوث أي تغيير محتمل.

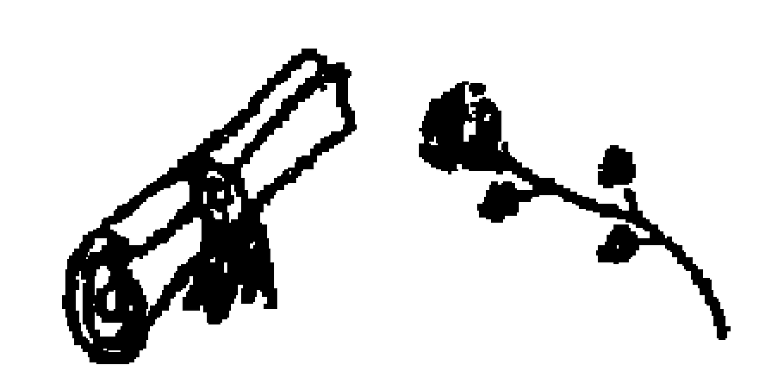


تقول تريزا، التي تعمل في مجال يشبه القانون في تشارلوت: "لقد حاولت أن أسلك الكثير جداً من الاتجاهات، حتى إنني لم أعد أعرف أين أنا، لقد جربت العديد من البرامج، وفقدت الاهتمام، والآن أنا بحاجة إلى تجربة برنامج خاص بالأشخاص الذين جربوا برامج أكثر مما ينبغي".

تصف تريزا الدائرة قائلة: "أذهب لإتمام صفقة بيع. أدخل وبعد برهة قصيرة أشعر أن الصفقة لن تنجح، وبعد ذلك أعيد الكرة من جديد".

وأخيراً، قدمت لها إحدى صديقاتها نصيحة. "أخبرتني أنه يجب علي التعامل مع التغيير في حياتي كما لو كنت أقوم بشراء منزل جديد وليس كما لو كنت أشتري فستاناً جديداً. ليس معني هذا أن التغيير سيكون دائماً أو لا يمكن تعديله. ولكنه يجب أن يعكس تفكيراً جاداً والتزاماً قوياً".

تقول تريزا: "بطريقة ما، من الجيد أن كل هذه البرامج لم تفلح. لأنني التحقت بالكثير جداً منها، ولو أنها كانت قد أفلحت لكنت قد أصبحت ستاً وخمسين شخصية مختلفة الآن".



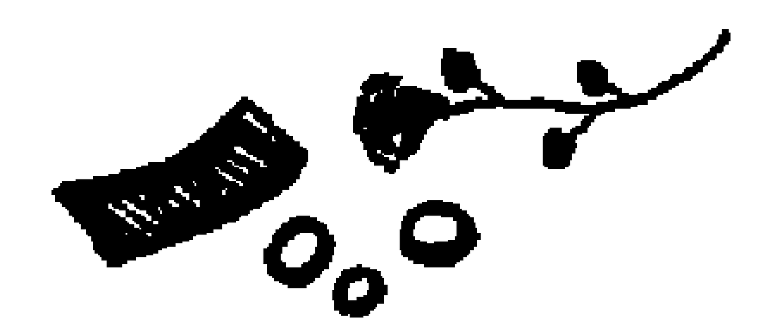
هؤلاء الذين يصنفون أنفسهم على أنهم أشخاص أذكياء لديهم حاجة أعلى إلى التغيير في عالم المهم المهني بنسبة ٤٧ بالمائة. إنهم يرون حولهم بانتظام احتمالات وفرص، ولكنهم يكونون حذرين من السماح للملل والضجر، بتشجيعهم على السعي وراء التغيير بغرض التغيير لا أكثر.

# ٤٥

## الإنصات يعني ما هو أكثر من مجرد عدم الكلام

إننا نفكر فيما نريد قوله، ومقدار ما سنقوله، وكيف نقوله بأفضل طريقة ممكنة. إننا نستغل الكثير جداً من الوقت في الكلام حتى إننا أحياناً نتعامل مع الوقت الذي لا نتكلم فيه على أنه فترة راحة نستأنف بعدها الكلام.

وعلى العكس، فإن الإنصات الفعال، هو استثمار أنفسنا فيما يقوله الآخرون وهو الوسيلة الوحيدة التي يمكننا بها التعلم من الآخرين، وتكييف ما نريد قوله بحيث يتوافق مع منظور الشخص الآخر.



دون رجل متزوج منذ سبعة وأربعين عاماً. إنه يعترف أنه ليس كل شخص استطاع رؤية قدرته على أن يكون زوجاً جيداً. يقول دون: "حتى أمي كانت تتعجب كيف استطاعت زوجتي احتمالي. وإذا أخبرتها في أي وقت أنه هناك خلاف بيني وبين زوجتي، كانت تطلب مني أن أعود إليها وأعتذر لها، كل مرة بلا استثناء".

يستطرد دون قائلاً: "وذات مرة وبينما لم أكن أعير اهتماماً كبيراً. حكت لي زوجتي قصة مثيرة عن أحد الجيران، وفي اليوم التالي كررت عليها نفس القصة ناسياً أنها هي التي حكتها لي".

وقبل مضي وقت طويل، بدأ دون يدرك أهمية التواصل بينهما أثناء مشاحناتهما. "كنا نتشاحن بشأن عدم قيام أحدنا بما اتفقنا على أن يقوم به. أو نسيان أمر مهم. وأصبح من الواضح أن المشكلة هي أننا لم يكن تعير أحدنا الآخر الاهتمام الكافي".

يقول دون الآن: "لقد أدركت أن الإنصات مهارة، وكغيرها من المهارات الأخرى، كلما قل ما تمنحه إياها من اهتمام، زاد ما ترتكبه من أخطاء؛ وتلك الأخطاء في الإنصات دون غيرها لا يمكن إخفاؤها؛ لأن الشخص الذي كان يتحدث إليك يعرف أنك ارتكبتها".



المتحدثون اللبقون عادة ما لا يكونون مستمعون جيدون. في الواقع، الأشخاص الذين يعتبرون أنفسهم متحدثين جيدين يميلون إلى تصنيف أنفسهم كأشخاص منبسطين، بينما المستمعون الجيدون يميلون إلى تصنيف أنفسهم كأشخاص انطوائيين. المستمعون الجيدون يحاولون وضع أنفسهم في موضع الطرف الآخر، ورؤية الأمور من منظور الطرف الآخر بنسبة تزيد على ٦٠ بالمائة عن غيرهم.

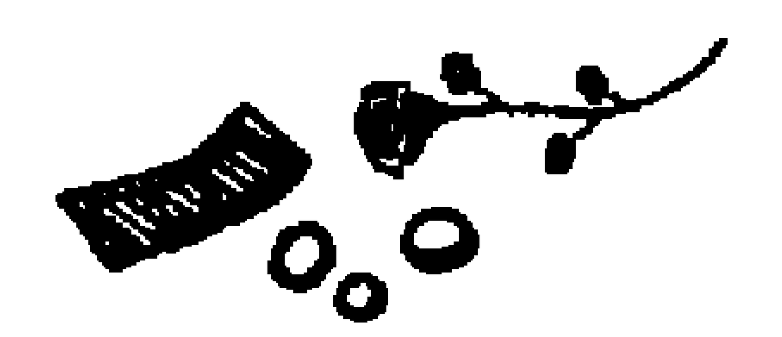
# ٤٦

## اخلع غمامتك

المنظور هو قوة فعالة. لقد تعلمنا منذ الصغر التمسك بتوقعات معينة، وتلك التوقعات تؤثر في رؤيتنا للعالم من حولنا.

القوالب والأنماط السلوكية التي انطبعت داخل ذهنك عندما كنت طفلاً ربما كانت تؤثر على طريقة تقييمك للآخرين وحتى على تقييمك لنفسك.

لا أحد يختار عقلانياً أن يحد من طموحاته، أو ينكر على نفسه الفرص، أو يسيء الحكم على مواهب الآخرين بناءً على مجموعة من القوالب السلوكية. ولكن هذا هو بالضبط ما نفعله حتى بدون أن نفكر فيه لأن القوالب التي بداخلنا تغير رؤيتنا للعالم.



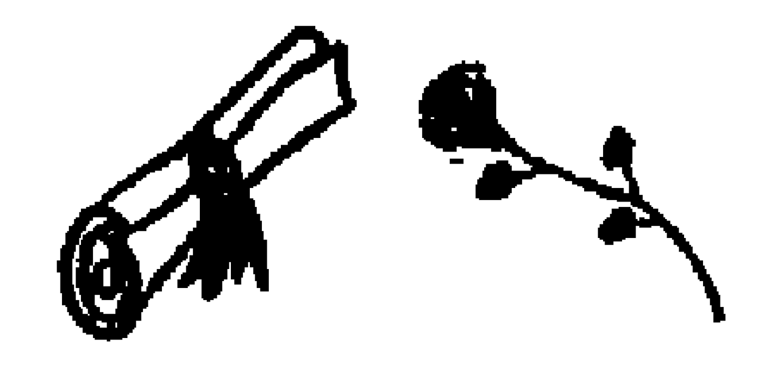
في الشمال الريفي من نيوهامبشير، توجد شبكة عمل للسيدات الريفيات تساعد مئات من السيدات على تحقيق دخل بالعمل من بيوتهن. أعضاء هذه الشبكة يدرن سلسلة كاملة، من سيدات يبعن منتجات يدوية مصنوعة في أوقات

فراغهن، إلى سيدات يقدمن خدمات احترافية مثل فن التصميم الجرافيكي وحفظ الدفاتر.

تقول ناتالي وودروف -مديرة الشبكة- إن هذه المجموعة تساعد على التقاء سيدات كن سيصبحن بغير هذه الوسيلة منعزلات ووحيدات ويشعرن بأنه ليست هناك فرص متاحة لهن. الأعضاء يشعرن بالقدرة على النجاح، ويكن أكثر قدرة على التغلب على الشك الذي تواجهه المرأة الريفية التي تعمل من البيت عندما تحاول كسب عيشها. "تلك السيدات يحصلن على نصيب أكثر مما تستحق من الإحباط بفعل أشخاص يتصرفون وكأنهم أطفال في السابعة من عمرهم".

وبدلاً من ذلك، فإن الشبكة تربط هؤلاء السيدات اللاتي يعملن من بيوتهن بشبكة من السيدات من جميع الأعمال والمهن "هناك المحاميات، ومديرات المشاريع، أو صاحبات المشاريع اللاتي يتبرعن بأوقاتهن من أجل خدمة الشبكة، وهذان النمطان المختلفان تماماً من النساء، يمكن أن يحيين بعضهن البعض في الشارع ويشعرن بالارتباط الوثيق بينهن. إن الشبكة تعبر كل هذه العقبات الاقتصادية، والثقافية، والتعليمية، بحيث تستطيع النساء معرفة قدراتهن وارتباطهن ببعضهن".

وتستطرد ناتالي قائلة: "السيدات اللاتي يبنين ويدعمن أنفسهن يجب أن يشعرن بالفخر تجاه ما يفعلن، والشبكة تساعد على أن يحدث هذا".



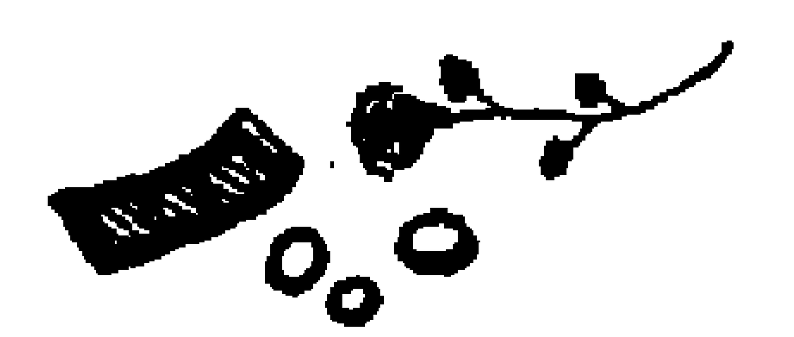
- الأشخاص الذين يميلون إلى استخدام القوالب السلوكية القديمة -المطبوعة داخلهم منذ الصغر- في تقييم أنفسهم وتقييم الآخرين تزيد احتمالات اقتناعهم بأن الفرص السانحة للآخرين ولهم أيضاً محدودة للغاية بنسبة ٣٩ بالمائة.

# ٤٧

## إذا كنت تخشى الخطأ فسوف تخطئ

عندما نقضي الوقت في القلق بشأن احتمال أن تحدث بعض الأخطاء، فإننا لا نقضي هذا الوقت في محاولة التحسن؛ وهو ما يعني أن القلق بشأن حدوث الأخطاء يزيد من فرص حدوثها.

إن قبول فكرة أننا سوف نحقق النجاح أحياناً ونصادف الفشل في أحيان أخرى يجعلنا نسعى وراء أهدافنا بحرية ونقضي الوقت في التفكير فيما يمكننا عمله وليس فيما لا يمكننا عمله.



يقول مارتن، وهو مدرب تمثيل قدم المئات من النصائح للممثلين المسرحيين الناشئين: "معظم المشروعات تقوم على أساس من الرفض. إذا تم تعيين كل متقدم لشغل وظيفة في أحد المشروعات، أو قام أصحاب المشروع بشراء كل المنتجات التي يعرضها مندوبي المبيعات، فإن المشروع سوف يتعرض للإفلاس في خلال عشر دقائق لا غير".

ويقول مارتن مشيراً إلى العمل التمثيلي باعتباره دليلاً كافياً: "وما لم تكن ترغب في كل شيء، فإنه سيكون عليك أن تتعلم كيف تحب الرفض. ليس هناك ممثل سمعت عنه -أعني ممثلاً على قيد الحياة- لم يتم رفضه في أدوار أكثر بكثير مما يمكن أن يحصل عليها في حياته".

"لا يعني هذا أنه يجب عليك أن تحب الخسارة، ولكن أن تعتنق العملية التي توصلك إلى النتيجة التي تريدها. والرفض هو مجرد خطوة في هذه العملية".



في مسح تم إجراؤه على موظفي التكنولوجيا العالية، ثبت أن هؤلاء الذين يقضون "الكثير" من الوقت في القلق بشأن وظائفهم يكونون أقل إنتاجاً بنسبة ١٧ بالمائة من هؤلاء الذين لا يشعرون بالقلق على وظائفهم إلا "نادراً" أو لا يشعرون به "مطلقاً".

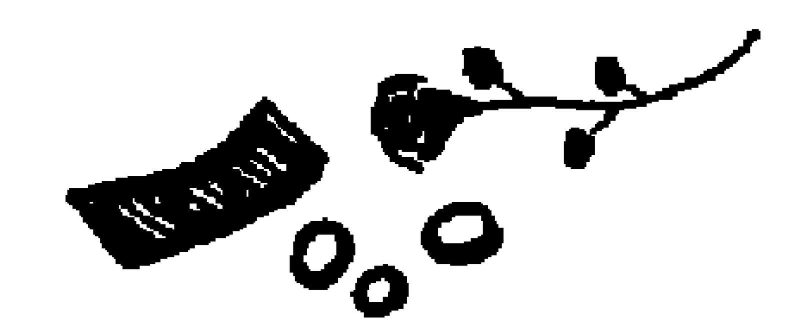
# ٤٨

## فكر في الشخص الذي يجب أن تكونه

إذا كنت تستطيع بحركة بسيطة من أصابعك أن تغير أي شيء تريده في نفسك أو حياتك، فما الذي ستغيره؟

هل كنت ستطلب الثراء والشهرة؟ أم كنت ستطلب الاجتهاد والاهتمام والصدق والأمانة؟

كلما وجهت نفسك أكثر نحو حياة خيالية، ستكون أقل رضا عن نفسك وأكثر إحباطاً إذا فشلت في تحقيق خيالاتك. وكلما وجهت نفسك أكثر نحو حياة أفضل وأكثر إشباعاً، زادت احتمالات أن تعيش حياة أفضل وأكثر إشباعاً.



تعمل ليزا في مجال الاتصالات والمعلومات، وكانت تعتبر نفسها تقوم بدور هامشي في البرنامج التليفزيوني القديم بيوتشد Bewitched. كل يوم كان هناك شخص مختلف يقوم بعملها بدلاً منها، ولا أحد يلاحظ ذلك على ما يبدو.

تعمل ليزا يوم وراء يوم وفق خطة لمشاركة الوظيفة. بينما يعمل شريكها في الشركة باقي الأيام. لقد طلبت ليزا جدولة وقت عملها بحيث تتمكن من قضاء

وقت أطول مع طفلها رغم أنها تعرف تحديات الوظيفة المشتركة. تقول ليزا: "إنه سباق حقيقي، في الوقت الذي اعتاد فيه معظمنا العمل من أجل مصلحته الشخصية فحسب. الأمر يتطلب تعاوناً هائلاً، وتنظيماً، واحتراماً متبادلاً".

وعلى الرغم من شعورها بالإثارة عندما وافق رئيسها على خطة العمل المشترك، فإن ليزا تعترف قائلة: "لكل خيال حقيقة خاصة به. وينحصر الاختيار بين الوقت والمال. ويكون عليك أن تتخذ قرارك أيهما أكثر أهمية بالنسبة لك".

لقد جعل خفض راتب ليزا الأمور أكثر صعوبة عليها في المنزل، كما أنها فكرت في أن احتمالات تقدمها المستقبلي في العمل يمكن أن تكون ضعيفة عندما تعود إلى العمل بدوام كامل. ولكن القرار كان بالنسبة لها هو الشيء الصحيح الذي يجب عمله. تقول " لدي منظور صحي نحو الحياة وحياة عائلية أكثر صحة أيضاً، ولا شيء أكثر أهمية بالنسبة لي من هذا".



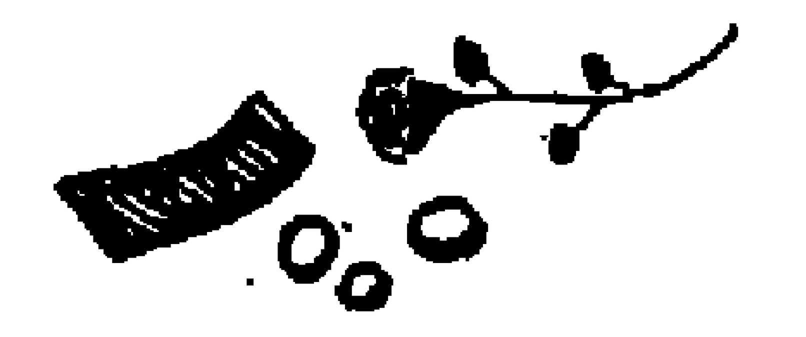
الأشخاص الذين يركزون على الحياة المثالية التي يمكن أن يعيشوها يكونون أكثر عرضة للقلق والاضطراب بشأن حياتهم بنسبة ٣٤ بالمائة، بينما هؤلاء الذين يركزون على الحياة التي يجب أن يعيشوها يكونون أكثر اهتماماً بالأشخاص الآخرين في حياتهم وأكثر توجهاً نحو الإنجاز في حياتهم المهنية بنسبة ٢١ بالمائة.

# ٤٩

## القيادة معدية

القيادة الحقة تدعم وتقوي التابعين والمرءوسين. إنها عملية تعليم، وضرب مثل، ودعم وتفويض الآخرين.

إذا كنت تسعى إلى القيادة، فإن قدرتك سيتم قياسها في النهاية بالنجاحات التي يحققها من هم حولك وتحت قيادتك.



يقول رئيس الشرطة فرانك بلان الذي يرأس إدارة مكونة من مائة شرطي في وسط كاليفورنيا: "ليس هذا عملاً لأفراد يعمل كل منهم على حدة، ولكنه عمل فريق. وأنا أنظر للأمر كقائد أوركسترا يحاول أن يتأكد من أن الجميع يتبع اللحن بشكل صحيح".

يحدد رئيس الشرطة فرانك بلان اتجاه الإدارة في كل شيء تفعله. يقول بلان: "عليك أن تكون في غاية العدل مع الضباط، ومن ثم تصلهم الرسالة التي مغزاها أنه عليهم أن يكونوا بهذه الصورة مع كل مواطن يتعاملون معه".

ويضيف بلان قائلاً: "الطريقة التي يتعرض بها الرؤساء للمتاعب توضح المجاملة والمحاباة. عندما تفسد القيادة العليا تفسد بقية المؤسسة. ولكن عندما تضع القيادة الأسلوب الصحيح، فإن الجميع يستطيعون اتباع المثل".



**برغم القوة التي نربط بينها وبين فكرة القيادة، فإن ٩٣ بالمائة من هؤلاء الذين يقودون المؤسسات بالفعل يرون أنفسهم - جزئياً على الأقل - مساعدين للموظفين الموجودين في مؤسساتهم.**

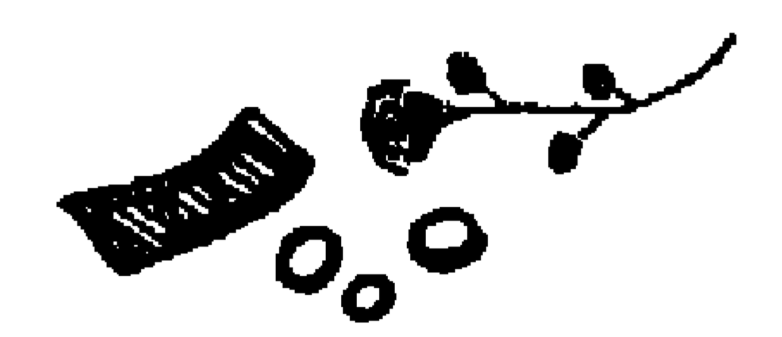
# ٥٠

## هل تريد دعماً؟ يجب أن تستحقه إذن

عندما يحصل شخص ما في الشركة على ترقية، هل سيقدم زملاؤه الدعم والتهنئة المخلصة له، أم هل سيتذمرون ويشكون؟

ينبع الفارق بين الموقفين من اعتقاد هؤلاء أن زميلهم يستحق الترقية أو لا.

لكي تحتفظ بدعم زملائك أثناء تقدمك، عليك أن تجعلهم يرون مقدار الكد الذي تعمل به قبل أن تنال الترقية بوقت طويل وبعد أن تحصل عليها أيضاً. عليك أن تجعلهم يرون قدرتك وإخلاصك للعمل وتفانيك فيه. سوف تحتفظ بالكثير جداً من دعم زملائك إذا كنت شديد الإخلاص والتفاني في عملك، وليس إذا حصلت على ترقية لا يشعرون هم أن لها ما يبررها.



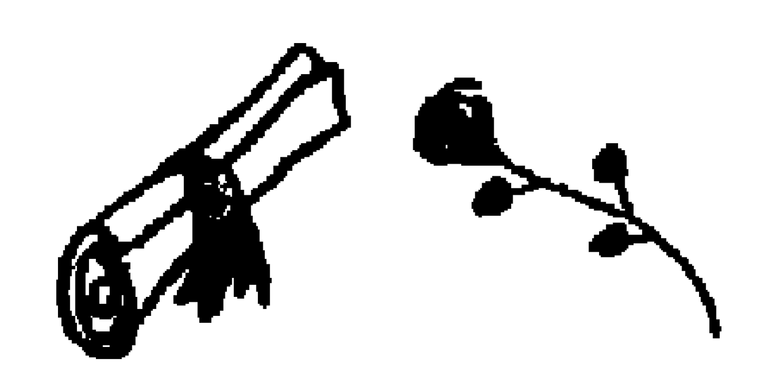
نشأ الأخوان سترلنج شارب وشانون شارب يلعبان كرة القدم معاً في مزرعة في جلينفل بولاية جورجيا.

كان سترلنج -الأخ الأكبر- يتدرب في مدرسة للتدريب على كرة القدم في جامعة ولاية كارولينا الجنوبية واستمر في التدريب حتى أصبح لاعباً شهيراً في

دوري كرة القدم المحلي في أمريكا. أما شانون فلم يتم تدريبه بهذه الشدة والكثافة وانتهى به الأمر إلى لعب كرة القدم على مستوى مغمور في كلية سافانا ستات، قبل أن يشق طريقه نحو اللعب في الدوري المحلي لكرة القدم بصعوبة في عام ١٩٩٠.

كان سترلنج من بين أفضل لاعبي الدوري، وكان يحاول باجتهاد مساعدة فريقه على الوصول إلى النهائيات عندما وقعت له إصابة في عنقه أنهت حياته كلاعب. واستمرت مهارات شانون في التطور، حتى أصبح هو أيضاً أحد أفضل وأشهر اللاعبين.

وصل فريق شانون إلى النهائيات مرتين، وبعد ذلك فاز بالبطولة في مرة ثالثة بعد أن انضم إلى فريق بالتيمور رافنز. وعندما سئل سترلنج عما إذا كان يشعر بالغيرة من النجاح المستمر الذي يحققه أخوه وفوزه بالبطولة قال: "من السهل جداً أن أشجع أخي لأنني أعرف ما الذي يعنيه هذا بالنسبة له وأعرف مقدار ما بذل من الجهد ليحقق ما وصل إليه. لقد كانت لدي أنا نفسي نفس الأهداف، والأحلام، والقيم، وكل شيء قدمه شانون ليحقق ما وصل إليه من نجاح عندما كنت لاعباً".



أكثر من ثمانية أشخاص من بين كل عشرة يقدمون الدعم لأصدقائهم الذين يتفوقون عليهم، بل إنهم يدعمون تقدم نظرائهم الذين لا يكنون لهم الود، إذا شعروا أن التقدم والترقي الذي يحققونه قائم على الإنجاز والمقدرة والاستحقاق.

# ٥١

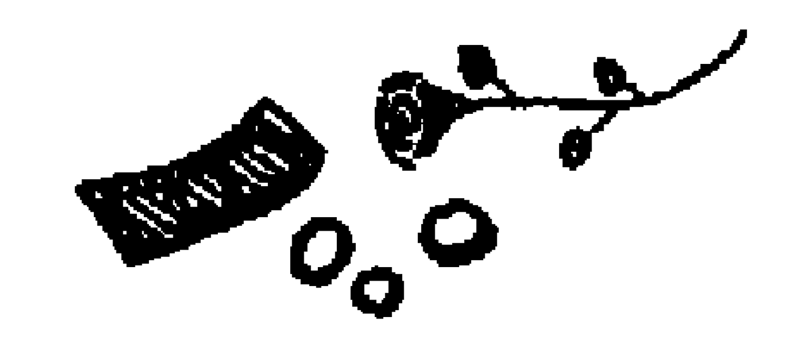
## ستستسلم بسرعة أكبر إذا لم تكن مسيطراً

بعض الناس يستسلمون في اللحظة التي يواجهون فيها عقبة ما. وبعض الناس يواصلون السعي وراء أهدافهم بعناد حتى بعد سنوات من الإحباط والفشل.

ما الفارق الأساسي بين هؤلاء وهؤلاء؟ إنه ليس القدرة ولا حتى الصبر. إنه في الواقع إحساسهم بالسيطرة.

الأشخاص الذين يشعرون أنهم غير مسئولين عن اختيار أهدافهم والسعي وراءها يميلون إلى الاعتقاد أن النتائج تكون جزافية. بالنسبة لهؤلاء، ليس من المهم مقدار الجهد الذي تبذله في المحاولة أو مقدار ما تتمتع به من موهبة، إن تحقيق النجاح في رأيهم يشبه الفوز باليانصيب؛ مسألة حظ لا أكثر. وبمثل هذا الموقف، لا يكون هناك معنى للعمل الدءوب أو الإخلاص للهدف أو الحلم.

أما المثابرون -على العكس- فيدركون أنهم مسئولون في الأساس، ليس عن السعي وراء أهدافهم فحسب ولكن عن وضع هذه الأهداف أيضاً. عندما تكون مسيطراً على الأمور، تكون هناك أهمية لما تفعله، ولا يكون الاستسلام جذاباً.

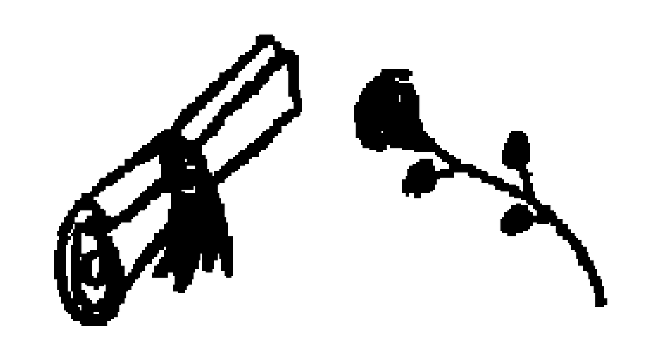


عازف الجيتار دارنل إليس قام بالعزف ذات مرة مع أسطورة الموسيقى بي. بي. كينج، وبعد ذلك تسبب إدمانه للخمور في وقوع سلسلة من المشكلات في حياته. وعندما أجبرته مشكلات دورية في ساقيه على السعي وراء اهتمام طبي. كان قد فقد المال والأمل. وعندما وصل إلى بيته بعد أن خرج من المستشفى اكتشف أن صاحب المنزل قد باع كل ممتلكاته، بما فيها الجيتار. وقام بطرده من المنزل. لقد فقد بيته، وأصدقاءه، وعمله، وسقط في حالة من الكآبة واليأس.

ولقد واجه المتطوعون الاجتماعيون –الذين ساعدوا دارنل على الخروج من حياة الشوارع– صعوبة بالغة في رفع حالته المعنوية. لقد كانت حياته تسير في دوامة نحو الهبوط، ولم يكن لديه أي اهتمام بالمستقبل.

ثم أدركوا مدى أهمية مساعدة دارنل في الحصول على جيتار. يقول دارنل: "كنت قد استسلمت وفقدت إرادتي ورغبتي في الحياة حتى حصلت على الجيتار. عندما يعزف الإنسان على آلة يحبها يشعر بسيطرته على الأمور. العالم كله يكون على أوتار جيتاري، وهذا هو بالضبط ما أريده".

أصبح لدى دارنل هدف ورغبة عندما أصبح الجيتار بيده، وأصبح لديه أمل، حتى مع كل المتاعب التي احتملها. يقول دارنل: "هناك ضوء في نهاية كل نفق. إنني أرى الضوء الآن. هل تعرف شيئاً؟ قد لا أكون أتقدم بسرعة، ولكنني أتقدم. لذا فإنني على الطريق الصحيح".



الأبحاث التي تقارن بين الطلاب أصحاب القدرات المتشابهة تثبت أن الصفة التي تميز هؤلاء الذين يحافظون على مبادئ عمل قوية في دراستهم عن هؤلاء الذين يستسلمون هو شعور بالسيطرة والتحكم. هؤلاء الذين يعبرون عن حس بالسيطرة يحصلون على درجات أعلى بكثير من هؤلاء الذين لا يمتلكون هذا الحس.

# ٥٢

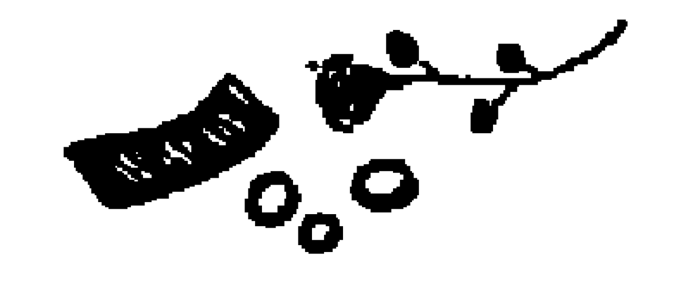
## الحياة ليست مجرد عملية حسابية

التفكير في كيفية إنفاق ما معك من مال بدون أن تضطر للجوء إلى الاستدانة هو عملية حسابية نتيجتها صفر. إذا أردت إنفاق المزيد من المال على السكن، سيكون عليك تقليل نفقات السيارة. كل نفقة إضافية يجب أن يقابلها تخفيض مساوٍ في اتجاه آخر.

بعض الناس يرون حياتهم بطريقة مشابهة كثيراً لهذا. إذا كانوا يريدون عملاً مهنياً ناجحاً، يكون عليهم التضحية بوقت الأسرة. وإذا كانوا يرغبون في حياة عائلية سعيدة، فيجب عليهم التضحية بالتفوق والنجاح في العمل.

ولكن هذه المعادلة ناقصة ومضللة. إن وقتك ليس مجرد حساب بالدقائق، مثل الميزانية التي هي مجرد حساب بالدولارات. إن وقتك يقاس بالالتزام، والاهتمام، والكفاءة، وليس بالكم فحسب.

يمكنك إنجاز المزيد عندما تستغل وقتك بشكل أفضل. تخلص من ثلاثة أشياء تافهة تضيع لك وقتك، واعمل بجهد أكبر على استغلال الوقت بشكل جيد، وسوف يمكنك الإضافة إلى كلا طرفي معادلة الحياة.



يقول دوجلاس تيودوروف (محامٍ من ميتشجان): "أعطاني والدي كتاباً عن النكات التي تطلق على المحامين، وكنت قد سمعتها كلها من قبل. أحياناً تكون للمحامين سمعة سيئة، ولكننا نستحق هذه السمعة على الأرجح".

يشتهر دوجلاس بأنه أحد الطيبين، فهو محام يقتطع بعض الوقت من ممارسته للعمل لكي يتبرع به لعملاء لا يستطيعون دفع الأتعاب.

يقول دوجلاس: "إنني أعتبر نفسي تقريباً موظفاً اجتماعياً رسمياً. إنني استمتع بحل مشكلات الناس، ولدي شيء يمكن أن أقدمه للآخرين. إنني أحب مساعدة الناس الفقراء، إذا استطعت ذلك".

يقول دوجلاس إنه برغم عبء العمل الثقيل الذي لديه. فإنه لا يغمره أبداً لأنه يضع عليه بعض النظام والقيود. ويفسر دوجلاس ذلك بقوله "بينما تتقدم بك السن، يصبح من الأسهل أن تحدد أولوياتك. ولا تشعر بالضغط لتقبل أي عميل متاح يمكنه دفع الأتعاب".

يعتني دوجلاس أيضاً بمصالح عملائه ومتطلبات وقته الخاص عن طريق محاولة إيجاد الحلول بعيداً عن قاعة المحكمة. يقول: "اللجوء إلى المحكمة هو النتيجة الأكثر تكلفة واستهلاكاً للوقت، ويجب أن يكون هذا خياراً أخيراً".



عدد الساعات التي يتم قضاؤها في العمل، أو في التفكير في العمل، أو الساعات التي نقضيها مع عائلاتنا، لا تدل على الإنجاز أو الرضا في الحياة. ولكن جودة هذه الساعات -مدى الضغط أو الاسترخاء الذي يحدث فيها- هو عامل أكثر فعالية بكثير في صنع حياة عائلية أو مهنية مرضية ومثمرة.

# ٥٣

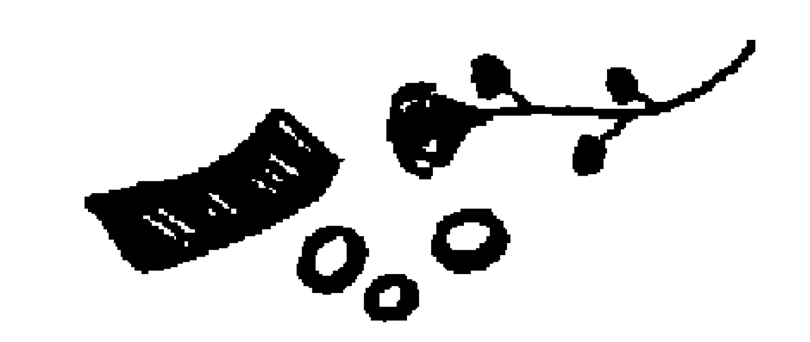
## لست مضطراً إلى الحصول على درجات الامتياز بعد الآن

إننا جميعاً نتذكر أول تقييم لأدائنا. إنه التقارير المدرسية. كنا نحملها معنا إلى المنزل ونعرضها على والدينا، ونتوق إلى أن ننال استحسانهم.

لقد تعلمنا أهمية النتائج من هذه السن المبكرة. لقد عرفنا أن التقارير المدرسية كانت أمراً ذا شأن، وأردنا أن نكون جيدين فيما نفعله، عندما كنا نحصل على مال في مقابل درجات الامتياز. أو نحصل على ابتسامة أو كلمة رقيقة، أو نتجنب الغضب أو الإيذاء.

إننا ما زلنا نحفظ هذا الدرس التقويمي عن الاستحسان المشروط. ما زلنا نسعى إلى النجاح للفوز بالاستحسان، من الآباء والزوجات، أو من الزملاء والرؤساء.

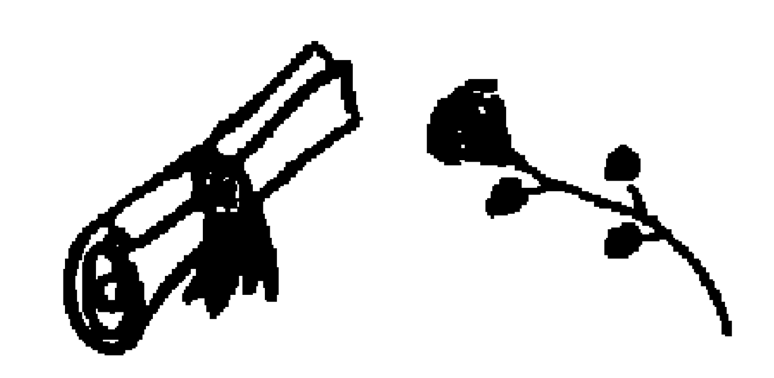
ولكن، تماماً كما أن الاضطرار إلى الحصول على درجات جيدة لإرضاء والديك لم يغرس فيك حب القراءة، فإن الاضطرار إلى النجاح للفوز باستحسان شخص آخر لن يجعلك تستمتع بالأمر. لكي تنجح –ليس في النتيجة فحسب ولكن أثناء العملية برمتها– أنت بحاجة إلى استثمار جهودك من أجل ذاتك، وليس من أجل الفوز باستحسان الآخرين.



كانت آن أورتيز تتمتع برؤية وتمتلك ألفاً وخمسمائة دولار والكثير من الصبر عند تأسيسها لشركة آنز تيركواز. كانت رؤيتها هي إنشاء متجر فريد لبيع ملابس ومجوهرات لا مثيل لها في منطقة توبيكا التي كانت تعيش فيها، أو في أي مكان آخر.

لقد أدركت آن أنه لكي تحقق ما تريد يجب أن تأخذ ما يكفي من الوقت. تقول آن: "لقد فعلنا هذا في عملية بطيئة، لأننا إذا حاولنا النمو بسرعة أكبر مما ينبغي، ما كنا لنستطيع الحفاظ على هدفنا".

يحقق متجر آن الآن نجاحاً يفوق أفضل ما كانت تتصوره، وربما فكرت في يوم من الأيام في افتتاح فرع ثان عندما يحين الوقت المناسب. تقول إن فتح المتجر علمها "أنك إذا كنت تستمتع بشيء ما وتحبه بحق، فإن هذا يظهر من خلال عملك. لقد أراني ما الذي يستطيع فرد واحد إنجازه. لا يجب بالضرورة أن يكون ما تفعله هو أكبر وأفضل مشروع في العالم لكي يكون مشروعك ويحقق حلمك".



أكثر من تسعة أشخاص من بين كل عشرة كانوا يشعرون -عندما كانوا أطفالاً- بالحاجة إلى إظهار الكفاءة لكسب أو استحقاق حب الوالدين. وبالنسبة لمعظم الناس، يستمر هذا النموذج السلوكي في مرحلة النضج بينما يواصلون استخدام عملهم في السعي وراء استحسان الأشخاص الذين يحبونهم برغم القلق والإحباط الذي يمكن أن يسببه هذا السلوك.

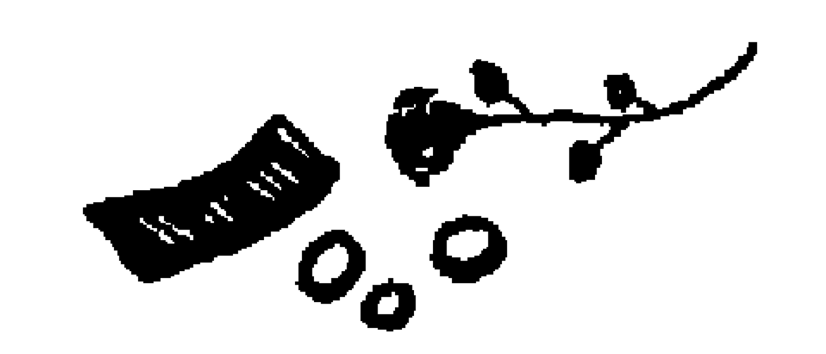
# ٥٤

## اشحذ شهيتك للنجاح

الشـهية هـي أداة إنسـانية غريزيـة منتظمـة. لـيس علينـا أن نصـنع أي شـيء لصنعها؛ إنها موجودة بالفعل. لقـد ولـدنا بمسـتوى معـين مـن الشـهية اللازمـة للحافظ على بقائنا.

التحفز للإنجاز هو أيضاً أداة إنسانية غريزية منتظمة. ليس علينا أن نصـنع أي شيء لإيجاده؛ إنه موجود بالفعل. ولقد ولدنا بمستوى معين من الحفز اللازم للحافظ على حياتنا. ولأن الشهية والتحفز غريزتـان، فإنهما يحجبان معرفتنـا بوجودهما. ولكن هذا لا يعني أنه لا حيلة لنا في تغييرهمـا. إننـا نعـرف بالفعـل كيف يمكننا تنظيم شهيتنا: اشـرب بعـض أكـواب كـبيرة مـن المـاء قبـل تنـاول وجبتك، وسوف تنخفض شهيتك للطعام.

وبنفس الطريقة، يمكننا قتل أو شحذ شهيتنا للنجاح. إذا كنت تقضي وقتك في القلق والانتظار بلا صبر لحياة سهلة، فإنك سـوف تخفـض تحفـزك لتحقيـق النجاح. ومن ناحية أخرى، إذا سعيت وراء ممارسة أنشطة تهتم بها بحق، فإن حفزك سوف يزيد. نمِّ غرائـزك في الاتجـاه الـذي تريـد منهـا أن تقـودك إليـه، وسوف يجعل حفزك المتنامي السعي وراء النجاح أكثر سهولة.



يقول هربرت بريتان: "كنت من نوع الطلاب الذي يزعج المدرسين بحق، لأنهم كانوا يعتقدون أنه كان بمقدوري أن أكون طالباً جيداً ولكنني لم أحاول أبداً بما يكفي من جهد. وطوال سنواتي في المدرسة العليا، كنت طالباً متوسطاً، أدرس الكيمياء، والجبر، والتاريخ، واللغة الإنجليزية وباقي المواد بكسل".

يقول هربرت إنه استطاع بالكاد الوصول إلى جامعة الولاية المحلية، "وعندما وصلت إلى الجامعة، كنت أتسكع في طريقي نحو حضور امتحانات تحديد التخصص المناسب، حيث حصلت بالكاد على درجات تكفل لي عدم الاضطرار إلى المرور بدراسة تأهيلية".

وفي وقت مبكر من دراسته بالسنة الأولى في الجامعة، تغير كل شيء. يقول هربرت: "إنني أذكر ما شعرت به في ذلك اليوم لأنه أصابني بصدمة. كنت جالساً أقرأ كتاباً للاستعداد لدرس التاريخ، ولقد فوجئت أنني كنت سعيداً بالأمر. لقد كنت أتطلع بلهفة إلى فتح الكتاب واستثمار نفسي فيه".

تخرج هربرت وحصل على الدرجة الجامعية في التاريخ بمرتبة الشرف ثم استكمل دراساته العليا، حتى أصبح أخيراً أستاذاً بالجامعة. يقول هربرت: "لقد أصبحت طالباً مختلفاً، عندما عثرت على دراسة أحبها، وأصبح من غير الممكن إيقافي عندما عثرت على ما كنت أريد".



الدراسات طويلة الأجل عن التحفيز تجد أن الناس قادرون على تقليل أو تحسين مستوى تحفزهم بنسبة تصل إلى ٥٨ بالمائة أثناء حياتهم المهنية.

# ٥٥

## تذكر الفارق بينك وبين أي شخص آخر

استمع إلى نشرة الأخبار المسائية، وسوف ترى كل يوم كتالوجاً جديداً من الهول والفزع. اقرأ صفحة الأعمال، وسوف تعرف الشركات المحلية التي تقوم بتخفيض عمالتها. يمكن تكوين أو تشويه منظورنا للصورة الكبيرة عن طريق الأحداث التي تأسر الانتباه.

إن نشرة الأخبار لا تغطي الأشخاص الذين مروا بيوم عمل جيد وعادوا إلى منازلهم وعائلاتهم السعيدة. كما أنها لا تغطي استمرارية الشركات الناجحة في الوجود والعمل.

لا تسمح للصورة السلبية للعالم بتعتيم وتشويه منظورك.



أنتوني جونسون هو أستاذ علم الفيزياء في معهد نيو جيرسي للتكنولوجيا، وهو يعمل في مجال أشعة الليزر التي تقاس سرعتها بالفيمتو ثانية، الأسرع من النانو ثانية بمليون مرة.

أنتوني هو ابن سائق أتوبيس، وينحدر من عائلة كل فرد ذكر من أفرادها يعمل سائقاً لأتوبيس أو قطار ليكسب عيشه. وكل شخص عرفه أنتوني أثناء نشأته كان يكافح لمجرد القدرة على سداد فواتيره والاحتفاظ بمسكن يؤويه.

ولكن أنتوني رأى لنفسه طريقاً آخر في المدرسة العليا، وفي الجامعة بعد ذلك، وأخيراً في مدرسة الدراسات العليا. وهو الآن يعمل على رعاية وتخريج الجيلْ الجديد من علماء الفيزياء.

يقول أنتوني: "الكثير جداً من الشباب يحطون من قيمة العلم؛ إنها معركة عنيفة بحق تلك التي نواجهها. إذا لم نضرب للطلاب مثلاً يحتذى، فإنهم لن يحلمون بمهنة علمية أو غير علمية. الكثيرون جداً يستسلمون لأن حولهم الكثير جداً من المستسلمين".

يوضح أنتوني أنه ما كان ليصل إلى ما وصل إليه بدون "بعض الأشخاص العظماء الذين استثمروا جهودهم في، وساعدوني على رؤية ما يمكنني تحقيقه". ويضيف قائلاً: "إنني لن اجلس هنا فحسب بدون مساعدة الجيل الصاعد وإظهار عملنا له. لأن ما نعمله يمكن أن يرسم صورة المستقبل".



احتمالات شعور الناس بالتفاؤل تجاه مستقبلهم الشخصي تساوي سبعة أضعاف احتمالات شعورهم بالتفاؤل تجاه مستقبل جيلهم ككل.

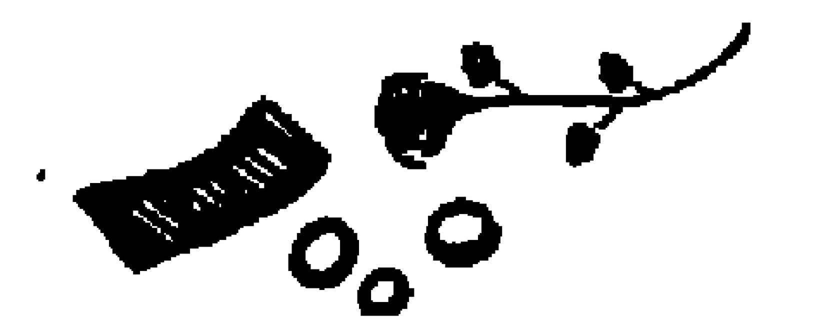
# ٥٦

## يجب أن تنسجم حياتك المهنية والعائلية معاً

حتى إذا كانت نسبة ٩٩,٩ بالمائة من أجزاء سيارتك في أفضل حال، فإن نسبة عطب ٠,١ بالمائة منها إطار فارغ أو بطارية تالفة يعني أنه لا يمكن استخدام السيارة.

جزء كبير من حياتك يمكن أن يكون صحياً ومرضياً، ولكن إذا كان هناك جزء مهم منها لا يسير على ما يرام، فإنك لن تشعر بالرضا والإشباع.

الحياة الناجحة ليست مسألة نجاح في العمل أو في المنزل، وإنما هي نتاج مزيج من النجاح في كليهما.



بدأ إدوين وفكي ويزرسبون كشريكين في الحياة ثم أصبحا شريكين في العمل.

كان الزوجان متزوجين منذ ثلاث سنوات في ولاية كاليفورنيا عندما اتخذا قراراً بأنه ينبغي أن تنضم فيكي إلى مشروع زوجها، الذي يوفر خدمات حراسة لعملاء الشركة.

زوج وزوجة يعملان معاً؛ هل هو حلم يتحقق؟ بالكاد. تقول فيكي: "لقد كان الأمر صعباً في البداية". لأن كليهما كانت لديه أفكاره الخاصة بشأن الكيفية التي يجب أن يتم إنجاز العمل بها. "لقد كنا نمارس لعبة النفوذ. وكنا نتجاوز العقبات ونصحبها معنا إلى المنزل".

ومع مرور الوقت، ألزما نفسيهما بالموازنة بين العالمين. "لقد تعلمنا كيف نحتفظ بحياتنا الشخصية منفصلة، وكيف نظل أصدقاء في نهاية يوم العمل. وفوق ذلك، إذا كنا في المنزل، أو في إجازة، أو بالخارج مع بعض الأصدقاء، فإننا لا نتحدث عن العمل مطلقاً".

يعزو إدوين وفيكي نجاح عملهما إلى الأساس الذي وضعاه منذ بداية علاقتهما. "هذا يساعدنا في الحفاظ على منظورنا تجاه الأمور الأكثر أهمية بحق".



الأشخاص الذين وصلوا إلى ذروة النجاح في حياتهم المهنية يذكرون أن الوصول إلى أهدافهم في العمل يزيد التزامهم تجاه حياتهم العائلية لأنهم يشعرون بقدر هائل من الأمان، وهو الأمر الذي يجعل وقتهم خارج العمل أكثر كفاءة.

# ٥٧

## لا أحد يفوز بدون وجود خاسر

في طريقك نحو النجاح، سوف تواجه أحياناً مواقف يتحتم عليك فيهـا التنـافس مباشرة مع شخص آخر، وانتصارك فيها سوف يوجد مرارة. والأكثر شـيوعاً مـن ذلك أن نجاحك سوف يدعو الآخرين إلى مقارنة أنفسهم بـك والاسـتجابة بغـيرة لقدراتك.

اطمئن بأن تعرف أن هذا ليس هجوماً شخصـياً عليـك ولكنـه علـى العكـس شكل من أشكال الإطراء المخلص ولكنه غير مبهج.



تقول شيلا: "في كل سنة، يقل الوقت الذي أقضيه في التحدث مـع الـزملاء في وقت الراحة. فبينما تتقدم متسـلقاً سـلم الشـركة، يبـدأ الكـثير من النـاس في اعتبارك عدواً وليس صديقاً حدث أن نال ترقية".

إن شيلا تصارع المعاني الضمنية لارتفاع منزلتها السريع في شركة الخـدمات الحسابية والمالية التي تعمل فيها. وتضيف شيلا قائلـة: "وفي الوقـت نفسـه، لا

يمكن أن تجلس وتتمنى زوال النجاح الذي حققته حتى يعود زملاؤك إلى حبك مرة أخرى".

وأفضل نصيحة حصلت عليها شيلا حول هذا الموضوع جاءت من والدها، الذي كد في العمل لمدة خمس وأربعين سنة بدون أن يحقق التقدم الذي حققته ابنته في عشر سنوات. لقد قال لها: "عاملي الجميع باحترام، ولا تعاملي أي شخص -سواء كان أعلى أو أدنى منك- بناء على موقعه. في النهاية، سوف يرتد إليك هذا الاحترام".



ستة من بين كل عشرة مديرين من الإدارة العليا يذكرون أنهم فقدوا صداقاتهم مع زملائهم الذين لم يحصلوا على ترقيات بنفس السرعة التي حصلوا هم بها عليها.

# ٥٨

## اقصص نكاتاً إيجابية

الدعابة تأسر انتباه الناس وتجعلهم يشعرون بالراحة. ومع ذلك. هناك فارق ضخم بين الدعابة الإيجابية والدعابة السلبية. الدعابة السلبية تشتمل على الهجوم على الناس أو على أفكارهم وتركز على المناطق السلوكية السيئة التي لا يمكن مناقشتها بطريقة ودية. والدعابة الإيجابية تشتمل على السذاجة، وإذا كان هناك أي هدف من هذه الدعابة على الإطلاق. فإن الهدف هو صاحب الدعابة نفسه.

في مكان العمل، استخدم الدعابة الإيجابية كيفما شئت ولا تستخدم الدعابة السلبية مطلقاً.



يدير لويس سيجفرايد مشروعاً قيمته عدة ملايين دولار لبيع أجهزة الكمبيوتر من خلال الطلب بالبريد. وبينما يتعامل مع مشروعه بجدية، فإنه أيضاً يتعامل مع مسألة امتلاك موقف إيجابي بجدية. يقول: "أعتقد أنك إذا كنت تتمتع بالمرح، فإنك تؤدي عملك بشكل جيد إذن. إننا لا نستطيع احتمال الموظفين غير المتحمسين".

يبحث لويس عن موظفين يرغبون في العمل، ويناضل من أجل إيجاد مكان عمل يحبون العمل فيه. "سواء في الاجتماعات أو المذكرات أو السياسات، فإن معظم المشروع يبدو أنه يعمل على أساس أنه إذا كنت تستطيع جعل شيء ما مملاً، فاجعله مملاً جداً. إننا نعمل وفق القاعدة التي تقول إن أفضل طريقة لجعل الموظفين يؤدون عملهم بشكل جيد، هي أن نجعلهم يرغبون في أداء عملهم، وأفضل طريقة لتحقيق ذلك هي أن نحرص على أن يكون هناك بعض المرح فيما نفعله".



عندما يتم استخدام الدعابة السلبية في مكان العمل، فإنها تنتشر في الشركة كلها؛ ٤١ بالمائة من أصحاب العمل يرون أنها مصدر انقسام داخل الشركة. والدعابة الإيجابية المنتشرة في مكان العمل - من ناحية أخرى- تزيد الرضا عن العمل بنسبة ٥ بالمائة.

# ٥٩

## لا ترغب في كل شيء

إننا نفكر في العديد من جوانب الحياة على أنها سباق؛ من يحصل على الترقية، من يحصل على أكبر راتب، من يملك أفضل سيارة. إنه سباق بيننا وبين كل من حولنا من أجل هذه الأشياء.

ومع ذلك فإننا لسنا جميعاً بحاجة إلى كل هذه الأشياء لكي ننجح. إن ما نحن بحاجة إليه هو فقط ما نحن بحاجة إليه. إن حاجة شخص آخر إلى أن يكون على القمة، أو إلى الحصول على أكبر راتب، أو العمل أطول مدة ممكنة لا يعني أنك أنت أيضاً بحاجة إلى نفس هذه الأشياء.

النجاح في الحياة ليس مسألة الحصول على كل شيء. إن هذا مستحيل، وحتى إذا كان ممكناً فإنه لن يكون ممتعاً. النجاح هو الحصول على ما نحتاج إليه.

فكر في النجاح على أنه صندوق يجب ملؤه. سوف تنتهي من ملء الصندوق بسرعة أكبر ليس فقط عن طريق العمل بجهد أكبر، ولكن أيضاً باختيار صندوق أصغر.



تعتبر بيكي نفسها إنسانة طبيعية في معظم نواحي الحياة. لديها عمل، وزوج، وطفلان، ولكن ليس لديها وقت تقريباً.

تقول بيكي: "هل شعرت من قبل أنك في فترة انحطاط؟ إن قصتي هي قصة إنسانة لديها دائماً المزيد من الأعمال التي يجب عليها إنجازها ووقت أقل لإنجاز هذه الأعمال فيه. إن الأمر يبدو وكأنني مضطرة كل يوم إلى إنجاز أعمال أكثر من أعمال اليوم السابق، وفي نصف الوقت فحسب".

وانتهت بيكي إلى أن الأساس في أن تعيش الحياة بالسرعة التي تلائمها، وليس بسرعة أكبر من قدرتها، هو "أن أدرك ما هي الأشياء المهمة بحق. لقد كنت أقضي وقتاً طويلاً جداً في إنجاز بعض الأعمال لأنني كنت أعتقد أنه يجب علي ذلك وليس لأن هذه الأعمال كانت ضرورية بحق".

ولكن تخرج بيكي من فترة الانحطاط، توقفت عن السعي وراء كل شيء. تقول بيكي: "إذا نفد منك الوقت في محاولة عمل كل شيء، فإنك في بعض الأحيان تنتهي إلى إنهاء أعمال سخيفة وعدم إنجاز الأعمال المهمة بحق".



معنى النجاح ليس معنى عالمياً. تشير الدراسات التي أجريت على بعض الأشخاص الذين حققوا إنجازات متماثلة تقريباً في العمل -على سبيل المثال- إلى أنه هناك تفاوت هائل في مستوى رضاهم، فبعضهم يعتبرون أنفسهم ناجحين إلى أبعد الحدود، وبعضهم يعتبرون أنفسهم متوسطي النجاح، بل إن البعض يعتبرون أنفسهم فاشلين.

# ٦٠

## ابحث عن قيمة

عندما نقابل الناس لأول مرة، فإن ميلنا الطبيعي يكون إلى فحص مظهرهم الخارجي لتكوين انطباع فوري عن قدراتهم وإمكانياتهم.

وللأسف، فإننا غالباً ما نتمسك بهذه الاستنتاجات المتعجلة غير الواضحة ولا نحاول تعديلها أبداً. يعني هذا أنه من المكن بكل سهولة أن نغفل عن ملاحظة مواهب الناس الذين قللنا من شأنهم بسبب المعلومات الخاصة بالمظهر الخارجي.

العديد من الناس يعرفون كيف يبحثون عن قيمة مهملة عند شراء شيء ما، ولكن هناك أيضاً احتمال كبير في وجود قيمة مهملة فيمن حولك من الناس.



كانت السنوات تمر، وجين تتساءل ما إذا كان أحدهم سيطلب منها ذات مرة أن تفعل أي شيء أكثر إثارة وصعوبة من العد. لقد كان عملها هو مراقبة خطوط التجميع في أحد مصانع مستحضرات التجميل. كانت تدون كل ساعة مستوى الإنتاج لكل خط ثم ترسل المعلومات إلى مدير الطابق.

كانت جين تقوم بعد المخرجات، وتقارنها بعدد من المواد المستخدمة، ثم تكرر هذا مراراً وتكراراً. لم يسألها أحد أبداً عن سبب بطء أو سرعة خطوط الإنتاج؛ فهذا ليس عملها؛ عملها هو العد فقط.

وعلى مدار خمس سنوات، لاحظت جين وسجلت مائة عامل تؤثر على سرعة خطوط الإنتاج، وهي عوامل كانت تعرف أن أحداً سواها لم ينتبه إليها من قبل. أحد هذه العوامل هو أنه إذا كان صوت نظام الراديو منخفضاً أكثر مما يجب، فإن العمال يتحدثون إلى بعضهم البعض مرات أكثر. مما يؤدي إلى إبطاء سرعتهم في العمل.

وذات مرة سألها المدير العام سؤالاً عابراً حول كيفية سير العمل متوقعاً إجابة عامة. ولقد فوجئ تماماً عندما قالت له جين إن الإنتاج كان منخفضاً بنسبة ٢ بالمائة وقدمت له قائمة بالتفسيرات الثلاثة الأكثر احتمالاً لذلك.

وأخيراً أصبحت جين معروفة لدى الإدارة، وتمت ترقيتها إلى وظيفة يمكنها فيها وضع العديد من الملاحظات التي خرجت بها على مدار سنوات عملها موضع التنفيذ.



تشير الأبحاث إلى أن الميل إلى تقييم قدرات الأشخاص الآخرين بسرعة هو أمر يعتقد الكثير من الناس أنه مهارة قيمة للغاية. ولكن هذه العادة في الحقيقة تخفض الإنتاجية وتزيد من معدل دوران العمالة في الشركات. إحدى السمات الأساسية لدى قادة الأعمال والمشاريع الناجحين -بالنسبة لـ ٦١ بالمائة منهم- هي الاستعداد للمشاركة في منح الموظفين تقييمات جديدة، والمحاولة الفعالة لرؤية ما يستطيع الموظفون عمله ثم مساعدتهم على تحقيقه.

# ٦١

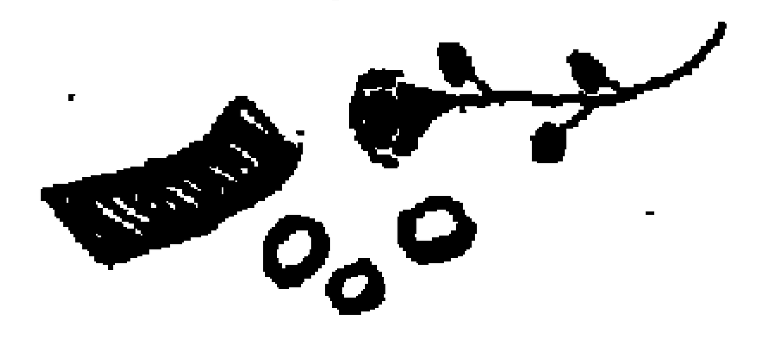
## ابحث عن التحفيز حيثما يمكن أن تجده

الأشخاص الذين يتمتعون بالاهتمام ينجزون عملاً أفضل في كل شيء يقومون به.

لماذا يهتم الناس؟ ما الذي يهمهم؟ الإجابة هي تقريباً كل شيء يمكنك تخيله.

بعض الناس يكونون محفوزين من الداخل بواسطة طاقتهم التنافسية الخاصة. والبعض يكونون محفوزين خارجياً عن طريق رغبتهم في الفوز بالاستحسان والتقدير. والبعض يكونون محفوزين برغبة في النجاح من أجل عائلاتهم. بينما آخرون يكونون محفوزين إلى النجاح لإظهار عائلاتهم.

استخدم اهتمامك الحقيقي أياً كان لتجعل نفسك متحمساً تجاه النتائج.



"أفضل أن أقوم بنقل قطع الأثاث"، هكذا ردت لورنا البالغة من العمر سبعين عاماً عندما أخبرتها طبيبتها أنها بحاجة إلى ممارسة التمرينات الرياضية بانتظام. قالت لورنا إن التمرين سيصيبها بالضجر إلى حد الجنون.

أدركت لورنا وأطباؤها أن التمرينات الرياضية لم تكن تروق مطلقاً لها حتى إنه من غير المحتمل أن تستطيع المداومة عليها وحدها. لذا فقد عمل الأطباء على وضعها في مجموعة تمرين من السيدات تلتقي ثلاث مرات أسبوعياً في جامعة ويسكونسن.

ورغم أنها لم تكن مشجعة كبيرة لنظام الحمية باستخدام التمرينات الرياضية. إلا أن الخمسين امرأة الأخريات في المجموعة استطعن تغيير موقف لورنا. تقول لورنا: "لقد استطاعت تلك السيدات الرائعات جعلي أحافظ على العودة إلى التمرين. إنّها واحدة من أروع مجموعات النساء التي رأيتها في حياتي. إنهن يتمتعن بالعمق في شخصياتهن".

ومع مرور الوقت، أحدثت نتائج التمرين سعادة وبهجة خاصة في حياة لورنا. تقول لورنا: "عندما بدأت التمرين مع هذه المجموعة كنت أعاني من متاعب في الظهر، وكنت قد أجريت جراحة ليزر في ركبتي، وكنت أشعر بالكثير من الآلام والتيبس. ولكنني عدت الآن. يمكنني الحركة والجري والقيام بأعمال بهلوانية بنفس الكفاءة التي كنت أفعل بها هذا عندما كنت طفلة. إن هذا مدهش".



ثبت أن مستوى الحفز هو عامل أكثر أهمية في التنبؤ بالنجاح المهني عندما تم اختباره في المسح القومي الشامل في الولايات المتحدة وقياسه على عوامل تبدو أساسية وجوهرية، مثل الذكاء، والقدرة والراتب. وبينما مستوى الحفز مرتبط بشدة بالنجاح، فمن المهم أن نقول إن مصدر الحفز يختلف بشكل كبير بين الأفراد وغير مرتبط بالنجاح.

# ٦٢

## كن خبيراً

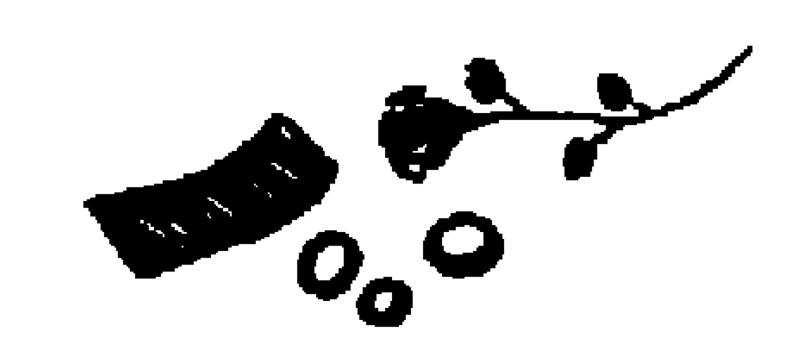
أعضاء أي مجلس للنواب في العالم -أياً كان اسمه- يأخذون الأصوات على آلاف من الموضوعات كل عام. قد تكون هذه الموضوعات شهيرة أو مجهولة، محلية أو أجنبية، أمور يفكر فيها كل الناس طوال الوقت أو لا يفكر فيها أحد على الإطلاق.

كيف يمكنهم عمل ذلك؟ كيف يمكنهم بأي حال التعامل مع كل هذه القضايا في وقت واحد؟

إنهم يعتمدون على نظام من الخبرة. الأعضاء يتخصصون في مجالات معينة، ويطرحون خبرتهم عندما يحين وقت التصويت على موضوع تخصصهم.

وبالطبع فإن ميزة أن تكون خبيراً هي أن الآخرين ينصتون إلى أفكارك ووجهات نظرك لأنّ ما لديهم من معرفة ومعلومات أقل مما لديك. ثم يعتمد الخبير بعد ذلك على الآخرين عندما يطرح موضوعاً جديداً في غير تخصصه.

اختر مجالاً معيناً يكون ضرورياً وجوهرياً لما تفعله، وتعلم كل ما تستطيع معرفته عنه. ليست هناك وسيلة أفضل لضمان أن تكون لك قيمة لا تقدر بثمن وأن يتم احترام واتباع اقتراحاتك.



استمر فريد ويلبر في بيع الاسطوانات الموسيقية الخاصة للغاية والتي يصعب العثور عليها من متجره في مونتبلير، فيرمونت لمدة سبع وعشرين سنة.. ولقد شعر بالقلق عندما انتشر استخدام شبكة الإنترنت، وخاصة من بائعي الويب العمالقة الذين يبدون وكأنهم قادرون على بيع أي شيء، من أن يقضوا على مشروعه.

لذا فقد قرر فريد أن يستخدم هو نفسه الإنترنت. لم تكن لدى فريد الموارد ولا الرغبة في خوض معركة مع المتاجر الضخمة على الويب، لذا فقد قام بتصميم موقعه على الويب بحيث يكون نسخة من مشروعه الحقيقي. إنه يعرض عناصر تعكس ذوقه الخاص المميز ومعرفته التي لا تقارن بالمدرجات الصوتية للأفلام.

إن تسليط الضوء على خبرته الخاصة يجلب له عملاً. يقول فريد: "يمكنك الذهاب إلى أي مكان لشراء أحدث اسطوانة موسيقية، ولكن من الذي سيخبرك، أين تجد اسطوانة رائعة لم تسمع عنها أبداً من قبل؟ ناهيك عن الفوز بنسخة من موسيقى فيلم عتيق. يمكنني القيام بهذه الأشياء من أجلك، ولا أحد آخر يستطيع ذلك".

عن طريق "التركيز على نقطة تفوقنا، وما نعرفه كأفضل ما يكون". شاهد فريد مبيعات متجره الحقيقي ومتجره على الإنترنت تنمو بنسبة ١٠ بالمائة سنوياً وقاعدة عملائه تزيد بنسبة ٢٠ بالمائة.



ثمانية وستون بالمائة من الأشخاص الذين يعتبرون أنفسهم ناجحين يقولون إنه هناك جزء واحد على الأقل من أعمالهم هم خبراء فيه.

# ٦٣

## الفشل هو عدم المحاولة

الخوف من الفشل خوف شديد وقوي. لا أحد يرغب في أن يكشف للآخرين أو لنفسه أنه لم يكن قادراً على تحقيق شيء حاول إنجازه.

هذا الخوف يمكن استخدامه كمصدر تحفيز لمساعدتك على مواصلة العمل الجاد نحو تحقيق أهدافك. ورغم ذلك فإن نفس هذا الخوف يوفر مهرباً ملائماً: فلا يمكنك الفشل أبداً إذا لم تحاول أصلاً. وعدم المحاولة، هو بالطبع الفشل النهائي، لأنه يعني أنك لا تستطيع أبداً تحقيق أي تقدم نحو تحقيق أهدافك.

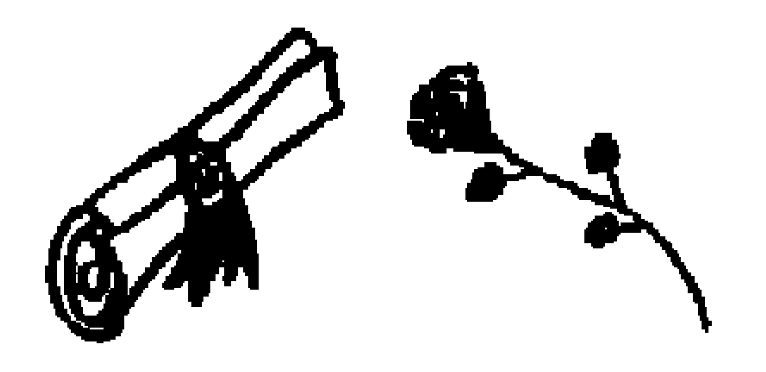


جيف هوارد هو أخصائي نفسي يقوم بدراسة كيف يتم تعليم الأطفال وكيف يتعلمون هم. يقول جيف إن معظم النظم المدرسية تقسم الطلاب بشكل غير رسمي إلى ثلاث مجموعات: الأذكياء جداً، والأذكياء نوعاً ما، والأغبياء نوعاً ما. وعندما يصلون إلى الصف الدراسي السادس، فإن هؤلاء الذين تم تصنيفهم في المجموعة الأخيرة يكونون بالفعل على علم تام بالتوقعات المنخفضة التي يحملها لهم المعلمون.

يقول جيف: "إننا نضع العقبات أمام هؤلاء الأطفال في المدرسة المتوسطة، وهي عقبات لا نتوقع منهم تجاوزها، ولا يجب اضطرارهم إلى تجاوزها". على سبيل المثال، المدارس في اليابان تطلب من كل طالب بالمدرسة العليا دراسة علم التفاضل والتكامل، بينما المدارس في الولايات المتحدة تحتفظ بهذا العلم للطلاب الأذكياء جداً فحسب. يزعم هوارد أن كل طالب لديه القدرة على تعلم المزيد؛ فتلك الدراسات حول القدرة على التعلم لدى الطفل المتوسط في عمر أربع سنوات أكثر تفاؤلاً من ذلك العلاج الذي يتلقاه الأطفال الذين يتم تصنيفهم على أنهم أغبياء نوعاً ما في المدرسة المتوسطة.

الخطر الحقيقي في هذه الفئات هو الدرس الكبير الذي تعلمه للأطفال. فبالنسبة لأطفال المجموعة العليا الأولى، كل شيء ممكن، لذا فليس عليهم أبداً أن يتوقفوا عن المحاولة. وبالنسبة للمجموعة السفلى، لا شيء ممكن، لذا فليس عليهم إزعاج أنفسهم بالمحاولة. وفي الواقع، فإن هؤلاء الطلاب يسخرون من زملائهم الذين يهتمون بالنجاح أو يحاولون تحقيقه.

يشتمل الحل التجريبي الذي ابتكره هوارد على وضع طلاب جميع المستويات معاً، ووضع توقعات ومكافآت واضحة أمامهم جميعاً. أظهرت النتائج الأولية أن جميع الطلاب -من المستويات الثلاثة كلها- استطاعوا تحسين نتائجهم عندما زادت التوقعات المرجوة منهم.



عندما طُلِبَ منهم ذكر أكثر الأشياء التي يندمون عليها في حياتهم، ركز ثمانية أشخاص من بين كل عشرة على ذكر أعمال لم يقوموا بها وليس على أشياء قاموا بها. وبعبارة أخرى، ركز هؤلاء على الأشياء التي فشلوا في محاولة القيام بها وليس على الأشياء التي فشلوا أثناء العمل على تحقيقها.

# ٦٤

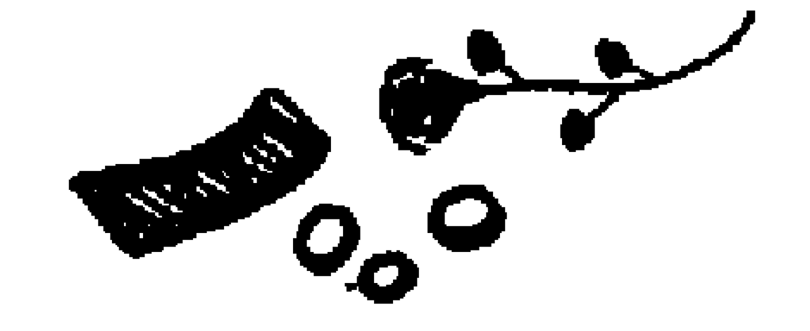
## لست وحدك في هذا

حلم الإنسانية. مبادئ العمل الإنسانية. الروح الإنسانية الرائدة.

إذا فكرت في هذه الشعارات فإنك لا تستطيع إلا أن تعتقد أنها شعارات خاصة بكل إنسان وحده، وأن نجاح أي إنسان أو فشله هو أمر شخصي خاص به تماماً.

إن التفكير بهذه الطريقة يغذي شعوراً معيناً باليأس. كل إنسان يشعر بالإغراء في التفكير بأسلوب "النتائج كلها تتوقف علي. كل شيء يحدث، أو لا يحدث، بسببي أنا".

ومع ذلك، ففي الواقع، ليس هناك أحد وحده تماماً؛ ففي كل خطوة على الطريق، التقينا بأناس قاموا بحمايتنا وتعليمنا. ورغم كل القوة التي تتمتع بها الروح البشرية الفردية، فليس هناك أحد -ولا حتى الرواد- حقق النجاح وحده.



منذ عقود مضت. كان مركز كينج درايف مركزاً تجارياً مكافحاً للبيع بالتجزئة. ثم حدثت حالة كساد في المنطقة أثرت على جميع المشاريع بما فيها كينج درايف.

واليوم، تعود المنطقة إلى سابق عهدها نتيجة جهود أصحاب مشاريع يعملون معاً من أجل مساعدة أحدهم الآخر ومساعدة المجتمع أيضاً. لقد قام أصحاب المشاريع بتأسيس اتحاد يجمعهم وقاموا بالعمل على أن تكون لهم مواقع في المنطقة التي كانت قد أصبحت مبانٍ أثرية.

إنهم أيضاً يوفرون التدريب والقروض المالية لأصحاب المشاريع الجدد في المنطقة لأنهم كما تقول ليني موسلي، التي نقلت مشروعها الناجح بالفعل إلى المنطقة: "نرغب في أن نكون مثل الوتد في هذا المجتمع. إنك تتحدث عن امتلاك حلم، حسناً، إن أحلامنا تتحقق هنا".

"إننا نوضح لكل شخص يجرب إقامة مشروعه في هذا المكان ونقول له: إنك لست وحدك هنا، إننا معاً".

يقول أحد ساكني المنطقة -وهو باحث تخطيط- عن جهود هؤلاء: "مما رأيته في البلاد، أعتقد أن هذه المنطقة تتميز بكونها أحد أفضل النماذج في عملية إعادة تطوير المدن".



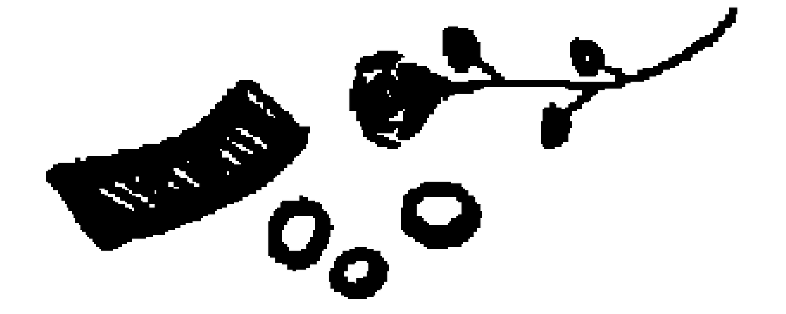
الأشخاص الذين يعترفون بطبيعة اعتماد البشر على بعضهم البعض في الحياة، وبأهمية العلاقات والارتباطات الإنسانية والوجود الاجتماعي المتوحد للبشر، يعتبرون أنفسهم ناجحين بنسبة تصل إلى ضعف هؤلاء الذين يعتنقون وجهات النظر الفردية تماماً.

# ٦٥

## أهدافك أشياء حية

يجب أن تتطور الأهداف معك. ولا يجب أن تكون بعيدة المنال إلى حد سخيف بحيث لا يمكن تحقيقها، ولا أن تكون سهلة المنال جداً. ففي كلتا الحالتين، فإن حفزك سوف ينخفض ويتوقف بسبب عدم جدوى أهدافك.

اجعل أهدافك بعيدة إلى الحد الذي تحتاج معه إلى أن تستمر في محاولة الوصول إليها ولكن قريبة إلى الحد الذي يتيح لك الوصول إليها يوماً ما.



في عام ١٩٧٨ استطاعت كوميكو واتانوكي أخيراً تحقيق هدفها المهني بإدارة فرع شركة AT&T في إيران. وبعد ذلك اندلعت الثورة في البلاد. ووجدت نفسها مضطرة إلى مغادرة البلاد والبدء من جديد في مكتب الشركة في نيويورك، بدون أية خارطة للمستقبل.

وبدأت كوميكو في إنشاء خطة عمل جديدة واستفادت من مميزات العودة إلى الولايات المتحدة. تقول: "أصبحت لدي الفرصة الآن للسعي وراء الحصول على درجة الماجستير التي تتكفل الشركة بمصاريفها، وأصبحت لدي الفرصة لمقابلة

موظفي الشركة الذين ما كنت لألتقي بهم أبداً أثناء عملي على بعد آلاف الأميال".

لم يبد أن التقدم نحو الصفوف العليا من الشركة محتملاً مع ذلك. وأدركت كوميكو أن خبرتها الدولية يمكن استغلالها استغلالاً أفضل. واليوم أصبحت كوميكو تدير شركة استشارية حول التجارة الدولية.

تقول: "كنت أعمل وفق خطة تمتد لخمس سنوات من أجل ما كنت بحاجة إلى عمله وما كنت أرغب في إنجازه. لقد اتبعت خطتي رغم اضطراري إلى اتخاذ بعض المنعطفات، ولقد وصلت إلى حيث أردت أن أكون. لقد جعلت خطة عملي جزءاً مكملاً لحياتي".



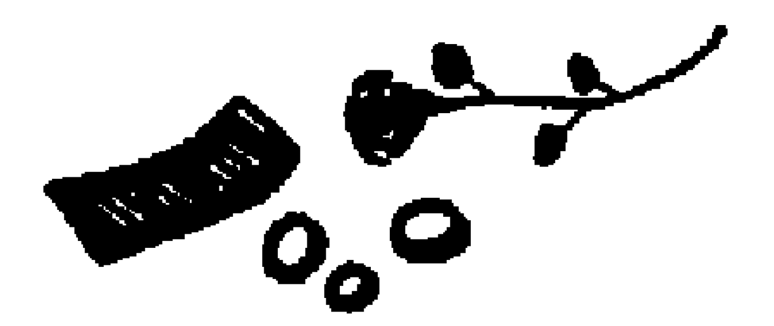
تجد الأبحاث التي أجريت على الخريجين الجدد من الجامعات أن ٧٠ بالمائة منهم يستجيبون للخبرات السلبية المبكرة في العمل بأن يصبحوا أكثر ميلاً إلى الدفاع عن قدراتهم. ولأنهم يجتنبون تلقي تقييم حول الآثار السلبية لعقبة معينة في العمل، فإنهم يواجهون صعوبة في تكييف وجهات نظرهم وعاداتهم لمساعدتهم على النجاح.

# ٦٦

## تجنب الانفعالات المتقلبة

كل الناس يحبون وجود بعض الإثارة في عالمهم. ولكن المشاعر الجيدة المرتفعة عادة ما تتبعها مشاعر سيئة منخفضة.

الحياة الناجحة لا توجد في يوم واحد مثير ولكن في عمل ثابت، مستقر، مثمر، ومشبع.



استطاع توني وكارلا تجاوز سنوات الشدة. كان توني ما زال يدرس. وكانت كارلا تعمل بكد لكي تستطيع توفير نفقاتهما، ثم تعود إلى المنزل لتعمل بكد أيضاً على طهي طعامهما ونظافة المنزل وترتيبه وجعل كافة الأمور عموماً في أفضل حال تستطيع من أجل توني.

تقول كارلا : "في ذلك الوقت، كان هناك صراع عسير، ولكنه كان صراعنا. واستطعنا الاستمرار والتقدم سوياً".

والآن، وبعد أن حصل على درجته العلمية. وصل توني إلى ارتفاعات جديدة. لقد انتهت الصراعات المالية. وفي الواقع. انتهى كل شيء تقريباً كان

مرتبطاً بحياتهما الزوجية المبكرة. وبدلاً من أن يعبر عن الرضا، يشعر توني بالضيق تجاه حقيقة أن كارلا لم تصبح شخصاً جديداً لتناسب الشخص الجديد الذي أصبحه هو.

وتشعر كارلا بالقلق مما يمكن أن يعنيه هذا. تقول: "إنني لا أريد أن يتغير كل شيء. ولا أريد أن أكون شخصاً جديداً. ولا أريد أن أعيش كل يوم في قلق بشأن ما إذا كنت أعجبه إلى الحد الكافي أم أنني أفعل شيئاً سيصيبه بالإحباط مرة أخرى".

يقول لها توني إنها تتجاهل ذلك الجزء من الزواج الخاص بالتغير نحو الأفضل وليس الأسوأ.

وكارلا من جانبها تشتاق إلى ذلك الوقت "الذي كانت فيه حياتنا مستقرة.. لقد كانت شاقة، لكنها كانت مستقرة".



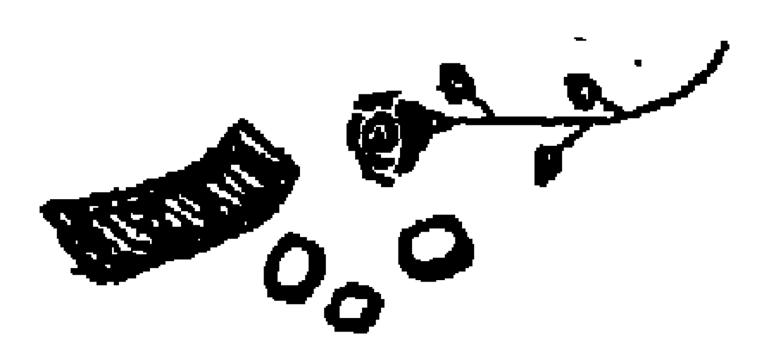
الدراسات طويلة الأجل على قادة الشركات تجد أن سبعة من بين كل عشرة من هؤلاء الذين يستمرون أطول الفترات في مناصبهم يتقبلون أفضل وأسوأ النتائج بدون انفعالات جارفة ويحافظون على مشاعرهم مستقرة نسبياً. إنهم يتمتعون بما يسميه علماء النفس "تركيزاً على متوسط الانفعال المقبول"، وليس على المشاعر غير العادية، وهذا مفيد لأن جميع الأيام تقريباً تكون متوسطة ولا تكون غير عادية.

# ٦٧

## اهتم بالآخرين

سواء في المنزل أو في العمل، فإن الأشخاص الذين يشعرون بالرضا عن حياتهم هم هؤلاء الذين يهتمون بالناس من حولهم.

إنهم يستثمرون أنفسهم فيمن حولهم، ويشغلون أنفسهم بحياتهم. واهتماماتهم، ومصالحهم، وسعادتهم.



واجه أرون فيورشتاين صاحب مصانع مالدن ميلز كارثة مروعة عندما احترق مصنع النسيج الذي يملكه في ديسمبر ١٩٩٥. لقد استثمر الكثير، من ماله وحياته، في الإبقاء على استمرار مشروعه في مواجهة المنافسة الأجنبية من شركات تدفع لعمالها أجوراً غير إنسانية وبذلك تستطيع تقديم منتجاتها بأسعار أدنى من أسعار منتجاته.

وعندما قام المهندسون المعماريون والمقاولون والمحاسبون بتقدير تكاليف إعادة البناء، كان أرون يشعر بالقلق تجاه إمكانية قيام المشروع واستمراره مرة أخرى. ولكنه كان كلما زاد تفكيره في المشروع، زاد تفكيره أيضاً في العاملين في

المشروع والذين يزيد عددهم على الألفي عامل. كانوا يأتون إلى العمل في كل صباح ويعملون بكد طوال اليوم، ويصنعون منتجاً جيداً كان يحقق أرباحاً حتى عندما كان الجميع يقولون إن هذا غير ممكن.

وبعد ذلك اتخذ أرون قراره، ليس بإعادة بناء المصنع فحسب. وإنما أيضاً بمواصلة دفع أجور موظفيه أثناء فترة إغلاق المصنع في الشهور التي تستغرقها عملية البناء. وتحولت دموع الأسف على ما حدث للمصنع، وما سيحدث لهم إلى دموع فرح وسعادة في عيون العاملين بالمصنع.

واليوم، تم بناء المصنع وإعادة تشغيله: وأصبح العمال في مصنع مالدن ميلز. حسب ما يقوله أرون "الأكثر إخلاصاً وعملاً جاداً بين كل من يمكن أن ترى من العاملين".



ثمانية من بين كل عشرة مديرين تنفيذيين يذكرون أن الحياة العائلية الصحية هي عامل ضروري من أجل حياة عملية مثمرة. وأن نفس المهارة الأساسية -"الارتباط الشخصي"، والقدرة على التعبير عن الاهتمام والانشغال بمن حولهم- هي عامل ضروري لكل من المنزل والعمل معاً.

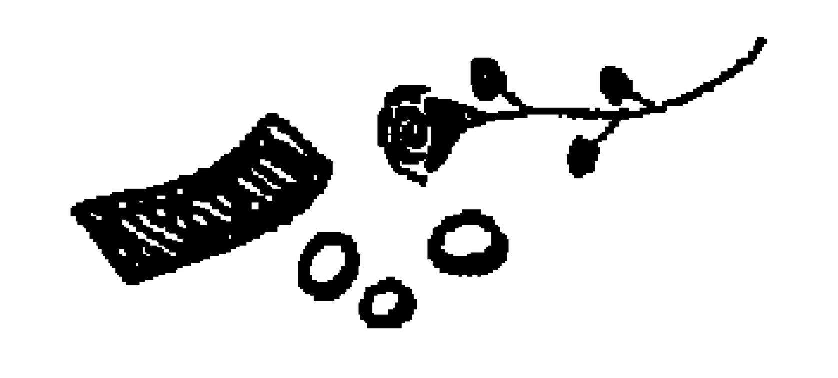
# ٦٨

## لا يمكنك أن تكون مثابراً بدون رؤية

معظم الأشياء التي تريدها بحق لن تتحقق لك ما بين ليلة وضحاها، ولا خلال هذا الأسبوع، ولا حتى في الشهر القادم. معظم الأشياء المهمة بحق بالنسبة لك سوف تستغرق سنوات حتى تتحقق، وأحياناً سوف تستغرق أكثر من ذلك بكثير.

كيف يمكنك الاستمرار، مع معرفتك أن أمامك طريقاً طويلاً يجب أن تواصل السير فيه؟

الأشخاص المثابرون يسلحون أنفسهم بمعرفتهم أن ما يريدون تحقيقه يمكن الوصول إليه. إنهم لا يركزون على المسافة التي يجب عليهم أن يقطعوها للحصول على ما يريدون، وإنما على الاعتقاد أن ما يرغبون في تحقيقه ممكن تحقيقه، وأنهم يستطيعون تحقيقه. المثابرون يدركون أيضاً أنه على قدر أهمية فهم المهمة التي أمامهم، فإن الأكثر أهمية هو فهم أنفسهم وفهم رؤيتهم للمستقبل.



أحياناً يواجه مستشار الاستثمار جون كونوفر صعوبة في إقناع الناس وحتى زوجته بأن سوق الأوراق المالية هي استثمار رائع طويل الأجل، ولكنه مع ذلك يصر على إخبار الجميع بذلك.

يقول جون: "ليس هناك استثمار طويل الأجل أفضل من هذا. إن الاستثمار المنظم طويل الأجل في مجموعة متنوعة من الأوراق المالية ليس أمراً مثيراً أو جذاباً للغاية أو من المحتمل أن يجعلك ثرياً في ليلة وضحاها. ولكن مرة أخرى، ليس هناك أي شيء يمكن أن يجعلك ثرياً في ليلة وضحاها".

يوضح جون قائلاً: "الشركات القوية صاحبة المنتجات الجيدة سوف تحقق أرباحاً مالية، وعلى المدى الطويل ستزداد قيمة أوراقها المالية ويرتفع ثمنها. سوف تكون هناك فترات انحدار بسبب سنوات ضعف تمر بها الشركة أو يمر بها الاقتصاد عموماً، ولكن الصبر سوف يضمن لك الاحتفاظ بأوراقك المالية عندما تأتي سنوات الازدهار. والسنوات المزدهرة سوف تكون أكثر عدداً من سنوات الضعف".

محاولة الحصول على عوائد وأرباح فورية من الأوراق المالية بالنسبة لجون هي "لعبة شخص أحمق. هذا أمر خطير على أوضاعك المالية، وشيء أرشحه فقط إذا كنت ترغب في خسارة استثماراتك بدلاً من تحقيق الكسب".



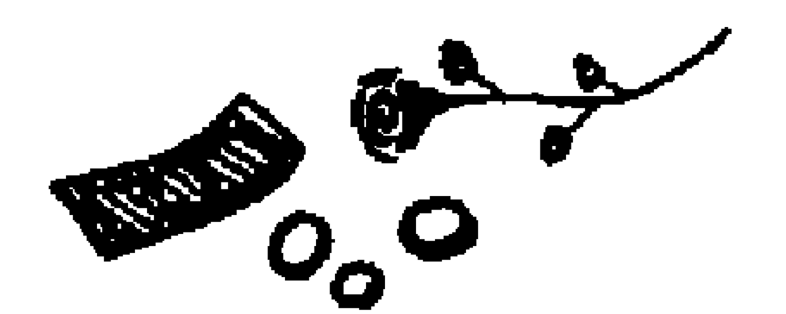
عند مقارنة الأشخاص الذين يميلون إلى الاستسلام بسهولة بهؤلاء الذين يميلون إلى الاحتمال والمواصلة -حتى عبر التحديات الصعبة- وجد الباحثون أن المثابرون يقضون ضعف الوقت في التفكير، ليس فيما يجب عليهم عمله، ولكن فيما استطاعوا إنجازه بالفعل، وفي حقيقة أن المهمة يمكن إنجازها، وأنهم قادرون على ذلك.

# ٦٩

## تغيير الوظيفة لا يغيرك أنت

التغييرات تصيبنا بالفزع لأنها عندما تحدث يبدو كل شيء مختلفاً تماماً. ولكن حتى مع تغيير ما يحيط بنا، فإننا نحن لا نتغير.

إننا بحاجة إلى بعض الثبات في حياتنا لكي نستطيع العمل. وعندما تتولى أشياء جديدة. اعتمد على ثبات شخصيتك لتزويدك بالثقة والارتياح.



آمي مستشارة مهنية ترى الناس يغيرون وظائفهم كل يوم. كما أنها تراهم طوال الوقت يقعون فريسة القلق الذي يسببه الانتقال. تقول آمي: "الأمر يشبه إرسال طفل عمره خمس سنوات إلى روضة الأطفال لأول يوم. كيف ستكون الحال هناك؟ ما الذي سيحدث لي؟ والمخاوف التي يشعر بها بعض الناس كان من الممكن أن تكون مضحكة ما لم تكن واقعية للغاية".

تقوم آمي بمحاولة توجيه تركيز وانتباه عملائها إلى الشيء الوحيد الذي لا يتغير عند حدوث تغير في الوظيفة: أنفسهم. تقول آمي: "بعض الناس يفقدون كل شعور بالانسجام ويعتقدون بحق أن كل شيء في عالمهم سوف يتغير. والبعض

ينظرون إلى التغيير بشكل إيجابي كما لو أن جميع عاداتهم السيئة القديمة سوف تتخلى عنهم مع حدوث التغيير. إنني أقارن بتغيير الوظيفة بتغير العلاقات. إنك لن تقوم بتغيير علاقاتك لكي تحل مشكلة عدم إخلاص لديك، لأنك سوف تصحب المشكلة معك في علاقاتك الجديدة. ولا يمكنك تغيير وظيفتك لكي تجعل من نفسك شخصاً جديداً. ستكون نفس الشخص في أي مكان تعمل فيه. وسيكون العمل دائماً هو نتيجة ما تصنعه منه أينما ذهبت".



كل إنسان تقريباً يشعر ببعض القلق عند البدء في وظيفة جديدة. ومع ذلك، فإن هؤلاء الذين يركزون انتباههم على هويتهم وليس على ما يحيط بهم من عدم يقين يشعرون بضغط أقل ويذكرون أنهم يشعرون بالارتياح في وظائفهم الجديدة في نصف الوقت الذي يحتاج إليه الآخرون.



# قد تسوء الأمور قبل أن تتحسن

الأشياء التي تريدها بشدة ليس من السهل الحصول عليها؛ وإلا فإنك كنت ستمتلكها بالفعل الآن. إننا نواجه الحقيقة المفزعة التي تقول إننا أثناء بذل جهدنا في السعي وراء أهدافنا، لجعل حياتنا أفضل في النهاية، يجب علينا أولاً أن نحتمل ونضحي.

يمكنك أن تقلل جهودك الآن، وهو ما سيمنحك ارتياحاً وقتياً لحظياً ولكنه سيجعلك غير مؤهل جيداً للإنجاز في المستقبل، أو أن تضاعف جهودك الآن وتصنع مستقبلاً مثالياً.

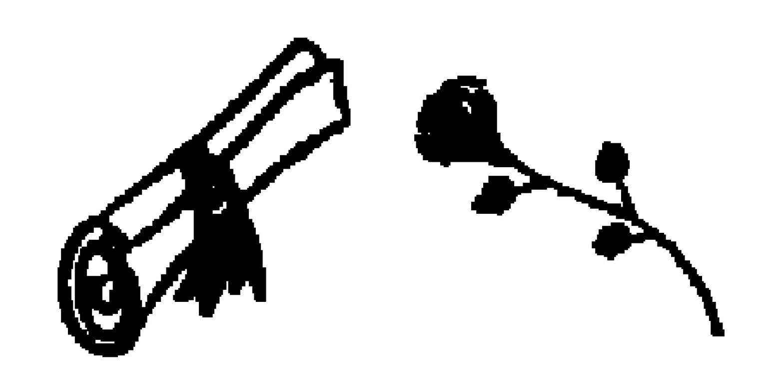


يقول دين مابلز: "لقد اشتريت مطعماً وكافيتريا بدون أن أدرك ما الذي كنت أدخل نفسي فيه. كان شركائي مقتنعين أنه يجب تجديد المطعم قبل الافتتاح، وفجأة تضاعفت التكاليف ثلاث مرات".

"وبعد ذلك افتتحنا المطعم، ولمدة عام كان عدد الزبائن قليلاً للغاية حتى إنه كان بمقدوري استضافتهم في غرفة معيشتي"، هكذا قال دين في شيء من المبالغة.

ولقد أخبره الخبراء أن الوقت قد حان لتغيير اسم المطعم، وسمته، وأسلوبه، وإدارته. ولكن هذا كان يعني إغلاق المكان وإنفاق المزيد من المال. يقول دين: "لقد احتملنا وضحينا من قبل بالفعل، ولم نكن سنكسب شيئاً بالتوقف الآن".

واليوم، يستقبل المطعم أعداداً كثيفة من العملاء ويحقق أرباحاً كبيرة. يقول دين بفخر وارتياح: "لا يمكنك أن تصنع شيئاً كهذا في ليلة وضحاها".



من بين المديرين في مناصب المستوى الأعلى، يذكر ٨٤ بالمائة أنهم اضطروا إلى التعامل مع "فترة عدم ارتياح" في حياتهم. بعضهم أقدم على مخاطر مهنية، أو عمل ساعات طوال، أو اكتسب مهارات جديدة، ولكنهم رأوا أن التضحية ضرورية للسعي وراء الوظيفة، والترقية، والنجاح.

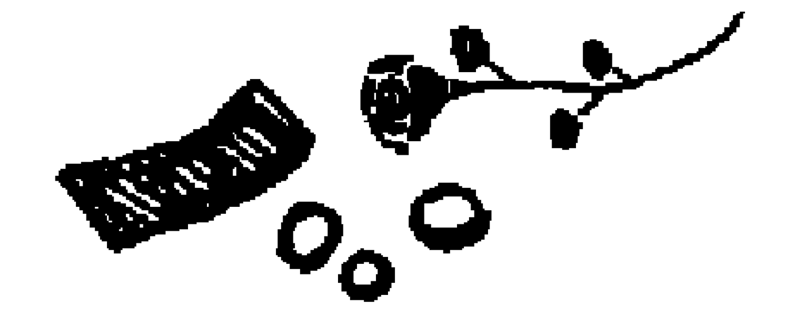
# ٧١

## إذا كنت لا تثق بنفسك، فلن يثق بك أحد

أحياناً نتطلع إلى الآخرين لإقناعنا بما نرغب في الإيمان به. إننا نسأل قائلين: "يمكنني عمل هذا، أليس كذلك؟".

ومما يدعو للسخرية أن الآخرين يشكلون آراءهم الحقيقية، ليس فقط على ما يعتقدون أنه باستطاعتنا عمله، ولكن على ما يعتقدون أننا نعتقد أنه باستطاعتنا عمله. وبعبارة أخرى، الناس من حولك سوف يعكسون مشاعرك في أغلب الاحتمالات، سيظهرون لك الخوف عندما تبدي خوفك، ويظهرون لك الثقة عندما تبدي ثقتك.

لا يمكنك الاعتماد على الآخرين لإقناعك لأنهم يعتمدون عليك في إقناعهم.



نشأ بول جونزاليس في ضاحية فقيرة من ضواحي لوس أنجلوس. وما زال بول يتذكر تلك الأيام التي كان أشخاص ناجحون يزورون فيها مدرسته ليرووا للطلاب بعض إنجازاتهم. يقول بول إن هذه الزيارات لم تفيده كثيراً لأنه لم يستطع أبداً رؤية نفسه في مكان هؤلاء.

وأثناء نشأته، شهد بول وابلاً أحداث العنف، أسفرت عن مقتل أحد أبناء عمه. وقرر بول أن عليه عمل تغيير في حياته. يقول بول: "في ذلك اليوم، أخذت على نفسي عهداً. لن أسبب الألم للآخرين أبداً بعد الآن. سوف أصنع البهجة والسعادة تجاه ما أنجزه".

وعندما كان في الرابعة عشر من عمره، ابتعد بول عن عصابات الضواحي التي كانت تحيط به من كل جانب، وبدأ في التدريب في دوري الرياضيين المحلي ويقول بول عن نظام التدريب الذي كان يبدأ في الخامسة صباحاً: "لقد عرفت أنه عليّ القيام بعمل ما من أجل نفسي". وفي النهاية اختار الملاكمة لتكون هي رياضته ووجه نظره إلى المشاركة في الأولمبياد.

وفي عام ١٩٨٤ انضم بول إلى فريق ملاكمة الولايات المتحدة المشارك في الأولمبياد، واستطاع الفوز بميدالية ذهبية. وهو الآن يذهب كأحد الضيوف الناجحين الذين تستضيفهم مدارس لوس أنجلوس، ويقول للطلاب إن أكثر الأشياء التي هم بحاجة إلى تعلمها أهمية هو: "إنه بإمكانكم عمل أي شيء تريدونه، ولكن عليكم أولاً الإيمان بأنفسكم وقدراتكم".



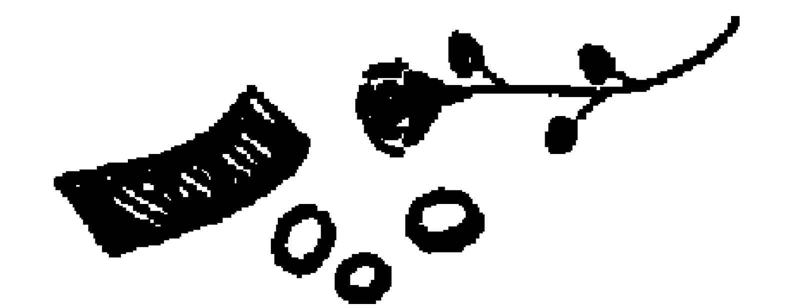
يكون الناس أكثر تفاؤلاً بخمسة أضعاف تجاه قدرة شخص آخر على تحقيق أهدافه إذا كانوا معتقدين أن هذا الشخص نفسه متفائلاً بقدرته على تحقيق أهدافه. وتشتمل العوامل الأخرى الأقل أهمية على الخبرات الشخصية لهذا الشخص، والاحتمالات الشاملة لتحقيق النتائج المرجوة.

# ٧٢

## سوف تعمل بمزيد من الجهد إذا شعرت أنك مرغوب

ربما بدا هذا سبباً صغيراً، ولكنه حقيقي. إننا نعمل بشكل أفضل وبمزيد من الجهد عندما نشعر بالتقدير.

المال، والمكانة الاجتماعية، وجميع جوانب العمل الأخرى التي نستفيد منها لن تساوي الكثير إذا لم نعتقد أن من نعمل لديهم يهتمون بنا ويقدروننا.



وفقاً لشركة وينرايت إنداستريز بولاية ميسوري، فإن الموظف المتوسط بالشركة يبتكر خمساً وخمسين فكرة جديدة سنوياً لتحسين إنتاج الشركة من أجزاء السيارات والطائرات.

ينسب دون وينرايت –رئيس الشركة– تشجيع الابتكار والإبداع إلى موقف الشركة تجاه موظفيها. يقول: "في معظم الشركات، يتصرف المديرون كالآباء الذين يضعون القواعد ثم يمنحون العقاب أو المكافآت. أما الموظفون من فئة غير المديرين فيلعبون دور الأطفال الذين يجب أن يكونوا مطيعين ويفعلون ما تقوله ماما وبابا، وإلا".

ويقول إنهم في شركة وينراي . يتبنون سياسة: "الموظفون أولاً". تلك السياسة الجديدة "تتجنب هذه المصيدة الأبوية وتشجع جميع الموظفين على التعبير عن آرائهم عندما تكون لديهم فكرة أفضل. بدلاً من تقديم الاقتراح إلى المشرف، الذي ربما يسرق الفضل وينسبه لنفسه عندما تحظى الفكرة بالاهتمام وتأخذ طريقها إلى أفراد الإدارة العليا، أو عدم التعبير عن أي فكرة على الإطلاق".

هذه السياسة حققت نجاحاً ضخماً، وينسب لها دون وينرايت الفضل في انخفاض تكاليف الإنتاج بنسبة ٣٥ بالمائة، وانخفاض معدلات عدم رضا العملاء بنسبة ٩١ بالمائة. ولقد ساهمت أيضاً في فوز الشركة بجائزة مالكولم بالدريدج للجودة التي تطمح إليها جميع الشركات.



الموظفون الذين يشعرون أن رؤساءهم يقدرونهم ويقدرون جهودهم تقل احتمالات بحثهم عن وظيفة مختلفة بنسبة ٥٣ بالمائة.



# ٧٣

## لا تتحدث إلى نفسك

الإجابات التي تبدو واضحة لنا تبدو كذلك بسبب رؤيتنا ووجهة نظرنا؛ أي كل شيء نعرفه عن الموضوع وكل شيء مررنا به.ومع ذلك، فعندما نحاول توصيل أفكارنا للآخرين، فإننا بحاجة إلى التفكير ليس فيما يمكننا نحن أن نفهمه فحسب، ولكن فيما يمكن أن يفهم إذا نظرنا إلى الموقف من وجهة نظر مختلفة تماماً.

العرض التقديمي هو أفضل تعبير عن أفكارك، ليس أمام جمهور يتكون من نفسك، ولكن أمام جمهور لم ير العالم أبداً من قبل بعينيك.



شركة ريتو أسوشيتس هي شركة هندسية تعمل في ولايتي نيويورك وبنسلفانيا، وتقوم بمسح وتخطيط المتنزهات، والطرق، والتوسعات.

وفيما يزيد قليلاً على عقد واحد من الزمان نمت الشركة من شركة يعمل فيها أربعة أشخاص فقط إلى شركة تحقق أرباحاً تصل إلى عشرة ملايين دولار سنوياً من خمسة أقسام منفصلة.

يعزو مؤسس الشركة جورج ريتا الكثير من نجاحها إلى تنوع الخدمات المختلفة التي تقدمها الشركة تحت سقف واحد. يقول جورج: "إذا استطعنا أن نكون الشركة الوحيدة التي يجب على العميل التعامل معها من أجل مشروع واحد، فإن هذا يجعل الحياة أكثر سهولة على العميل".

ومع ذلك فإن دمج الخدمات ليس أمراً سهلاً لأن –وكما لاحظ جورج– "الجيولوجيين والمهندسين يتحدثون لغة مختلفة ويفكرون بأسلوب مختلف". ولكي يتغلب على هذه المشكلات، من أجل عملائه ومن أجل الحفاظ على العمل الجيد لأقسام الشركة المختلفة، يضع جورج تركيزاً كبيراً على عملية التواصل. يقول جورج: "إننا بحاجة إلى التوقف والإنصات لبعضنا البعض لأن هناك الكثير مما يمكن أن يعلمه أحدنا للآخر إذا فعلنا هذا بشكل صحيح".



- أظهرت دراسة أجريت على المستشارين أن ٨٢ بالمائة منهم يجدون أن دراسة أساس الشركة وثقافتها طويلة الأجل هي أمر ضروري لتحسين قدرتهم على توصيل أفكارهم الجديدة بنجاح.

# ٧٤

## ابحث عن الترابط والانسجام

القرارات المنفردة ربما تبدو نموذجية، ولكن عند وضعها في سياق سلسلة أكبر من الخطط، فإن نفس هذه القرارات قد لا يكون لها أي معنى على الإطلاق. لا يمكن تقييم أهدافك، وخططك، وأنشطتك اليومية، وعاداتك في عزلة عن بعضها البعض.

إن هدفك هو أن تتخذ سلسلة من القرارات التي تصنع معاً مغزى لحياتك، وليس أن تتخذ سلسلة من القرارات المستقلة التي يصنع كل منها مغزى خاص به.



عندما أصبح مايكل وإيزابيل على وشك إنجاب طفل، اتفقا على احتياجهما إلى أن يلزم أحدهما المنزل لرعاية الطفل. وبدون مناقشة الموقف فعلياً، افترض كلاهما أن إيزابيل سوف تترك عملها كممرضة. لقد ظننا أن هذا هو الشيء الطبيعي الذي يجب أن يحدث؛ فعندما تكون هناك حاجة إلى بقاء أحد الوالدين في المنزل لرعاية طفل، فإن هذا هو مسئولية الأم.

ذهبت إيزابيل إلى مستشفى التوليد ووضعت طفلة تتمتع بالصحة والقوة. ومع ذلك، وبينما كانت في مستشفى التوليد. بدأت إيزابيل في إعادة التفكير في قرارها. لقد كان دخلها أعلى من دخل زوجها، وكانت المزايا الطبية التي يوفرها لها عملها أفضل. ما المنطق إذن في أن تترك وظيفتها في حين أنها هي الوظيفة الأفضل؟

وقام مايكل وإيزابيل بمناقشة الأمر، وبرغم الدهشة التي شعر بها مايكل تجاه الفكرة، فإنه لم يستطع الجدال في مسألة المميزات المالية.

لقد تطلب الأمر بعض التعود من جانب مايكل حتى يستطيع التعايش مع عدم كسب دخل والاعتماد على راتب إيزابيل. ولكن القرار كان سليماً بالنسبة للعائلة، كما أدرك مايكل. يقول مايكل: "راتب إيزابيل هو دخل الأسرة، وابنتنا هي أفضل عمل يمكن أن يتمناه أي شخص!".



**أقل من اثنين من كل عشرة أشخاص هم الذين يستخدمون استراتيجية في اتخاذ القرار تتناول دراسة ملاءمة قراراتهم للجوانب والمراحل المختلفة في حياتهم، بما فيها تلك الجوانب التي تبدو غير مرتبطة بالقرارات التي يتخذونها. معظم الناس يتخذون القرارات عن طريق دراسة العوامل التي تبدو مرتبطة مباشرة بهذه القرارات فحسب.**

# ٧٥

## إذا كنت تشك في قدراتك، فسوف تفشل

الثقة تشبه فيروس مفيد ينتشر في جسدك كله. إذا كنت تتحلى بها، فإنها سوف تصيب كل شيء تفعله بطريقة إيجابية. وإذا كنت لا تتحلى بها، فإنها سوف تحط من قيمة أي شيء تفعله.

هؤلاء الذين تنقصهم الثقة لا يخشون فقط من عمل الأشياء التي لا يجيدون عملها، ولكنهم في الواقع يبدءون في الخوف من أداء المهام التي يتفوقون فيها لأنهم يشكون فيما إذا كانوا بهذا القدر من الكفاءة في أي شيء.

الثقة تنتشر بتحقيق النجاحات، ونقص الثقة يتضاعف بالإخفاقات. إذا كانت ثقتك بنفسك تتداعى، فتحول إلى الشيء الذي تستطيع عمله على أفضل ما يكون، ثم خذ على عاتقك إنجاز بعض المهام الصعبة.



تعمل مارجريت كمحامية منذ أكثر من ثلاثين عاماً. إنها تتعامل مع عدد متنوع من القضايا المدنية، واستطاعت أن تصنع لنفسها سمعة طيبة كمحامية قديرة.

ومع ذلك، فإن الأمور لم تكن تسير دائماً بهذا الشكل مع مارجريت. تقول مارجريت: "في البداية، واجهت كل العوائق التي كانت موضوعة في طريق المرأة، وكل الازدراءات والإهانات التي حدثت لي. كان القضاة يلقون على المحاضرات بشأن تسريحات الشعر التي تناسب قاعة المحكمة، وما يجب علي ارتداؤه من ملابس. وعندما كان القاضي يدخل إلى غرفة ما، كان يقول، صباح الخير أيها السادة، كما لو أنه لا وجود لي. وكان مستشار الخصم ينظر إلي من أعلى إلى أسفل كما لو أنني مجرد فتاة صغيرة".

كان الأمر مزعجاً ومفزعاً، لكن الشعور بالضيق والغضب تجاه الإهانات لم يكن يفيدها أدنى فائدة، ولم يكن يفيد عملاءها أيضاً. "حاولت أن أبحث عن مخرج من هذا الموقف، وأدركت أن هذه السلوكيات يمكن استغلالها لمصلحتي. نعم، كان الآخرون يعاملونني بتعال، ولكن هذا كان يعني أنهم لا يدركون قدراتي الحقيقية. وبدأت في التعامل مع كل شيء من منظور مختلف، وكانت ازدراءاتهم الصغيرة تجعلني في الواقع أكثر ثقة بنفسي".

وبينما تلاشت الإهانات عبر السنين، ظلت ثقة مارجريت بنفسها جزءاً مهماً من مهاراتها القانونية.



الأشخاص الذين يشعرون أنهم أقل موهبة ممن حولهم يعتقدون في الواقع أن أداء الآخرين سوف يفوق أداءهم في أي مهمة يطلب منهم إنجازها، بدءاً من اختبارات المعرفة إلى تمارين الإبداع وحتى الألعاب.

# ٧٦

## فكر دائماً فيما سيأتي لاحقاً

تخيل كيف كانت بيئة العمل العادية في عام ١٩٠٠؛ بيئة بدون إنترنت، وبدون أجهزة كمبيوتر من أي نوع، وبدون آلات حاسبة، وبدون حتى كهرباء في الكثير من الأماكن.

عندما يأتي الوقت الذي ينظر فيه الناس إلى عام ٢٠٠١ باعتباره ماض، فما الأدوات التي سيتعجبون من قدرتنا على العمل بدونها؟ ما الأدوات التي لم يتخيلها أحدنا حتى الآن والتي ستكون مألوفة تماماً فيما بعد؟

الأشخاص الأكثر قدرة على التعامل مع المستقبل ومع التغييرات التي يحملها هم هؤلاء الذين لا يخشون التغيير ويتمتعون بالمرونة. إن وظيفتك لن تظل على حالها بعد عشرين عاماً بغض النظر عما هي عليه الآن. ولكن هذا لا يعني أنك لن تتفوق في المستقبل. إنه يعني فحسب أنك بحاجة إلى اعتناق الابتكار والتجديد لأن هؤلاء الذين يخفقون في ذلك لن يظلوا على القمة.



يمتلك باري وجودي ويرث متجر بروبيت، وهو متجر مستقل لبيع الحيوانات الأليفة في وسط بنسلفانيا. شهد الزوجان انتقال السلاسل الضخمة لبيع الحيوانات الأليفة إلى المدن المحيطة. تلك السلاسل لديها متاجر ضخمة، ونخبة متنوعة هائلة، ولديها القوة الشرائية لتخفيض أسعار أطعمة الكلاب، والعناصر التي تحقق أكبر مبيعات في مجال بيع الحيوانات الأليفة.

وبينما كان باري وجودي يعلمان ما الذي يتطلبه الأمر للنجاح في مشروع صغير يملأ فراغاً مناسباً، لم تكن لديهما أي فكرة عن كيفية مواجهة تحدي الكفاح والاستمرار في وجه منافسة كبيرة وقوية.

يقول باري: "لقد راجعت كل جانب من جوانب عملنا، وراجعت الأشياء التي يمكننا عملها بشكل أفضل". وبرغم أنهما كانا يقدران بشدة حرية الاستقلال التام، إلا أنهما قررا أن المستقبل مع العمل التعاوني الذي يتيح للمتاجر الصغيرة العمل بقوة شرائية كبيرة توازي قوة مئات المتاجر الأخرى.

يقول باري إن النجاح المستمر للمتجر يعتمد على شيء واحد: "أننا بحاجة إلى متابعة الاتجاه المستقبلي لهذا المشروع. إذا لم تتغير لمتابعة الاتجاه المستقبلي، فسوف يتم تجاوزك ويصيبك الفشل".



الأبحاث التي أجريت على الموظفين الذين عانوا من التسريح من العمل لأسباب لا شأن لها بأدائهم في العمل، تجد أن المرونة والاستعداد لتجريب مهام جديدة وتعلم مهارات جديدة هي أفضل الأشياء التي تنبئ عن طول المدة التي يقضيها الناس بدون وظيفة.

# ٧٧

## قدر قيمة المعرفة العملية

في كل عام يتخرج من المدارس ملايين الشباب مفعمين بالثقة والشعور بالأهمية ويدخلون إلى ساحة العمل ليكتشفوا مدى نقص معرفتهم.

لا تتجاهل الأهمية العظمى للمعرفة العملية التي لديك وأهمية المعرفة العملية التي يمكنك اكتسابها بتعلم كل جانب من جوانب العمل الذي تقوم به.



قضت باتي جريفين سنوات تعمل في مقهى وتبحث عن أي فرصة لتعرف موسيقاها أمام الجمهور. كانت باتي تشعر بالإثارة عندما حصلت أخيراً على فرصتها الكبيرة في تعاقد مع شركة A&M للتسجيلات.

ولقد عثرت على منتج محنك وذهبت بكل حماس إلى الأستوديو للتسجيل. وبعد شهرين مرهقين من العمل في الأستوديو، كان لديها ألبوم تقدمه لشركة التسجيلات.

ولقد رفضت الشركة الألبوم على الفور.

وأدركت باتي أن هذا الرفض لم . ن رفضاً لها شخصياً بقدر ما كان رفضاً للعملية التي اتبعتها، وهي العملية التي تم تجاهل رأيها فيها. "لقد ضاع صوتي في عملية الإنتاج. لقد أصبح الألبوم ألبوم المنتج وليس ألبومي. لقد كان بعيداً للغاية عن الاتجاه الذي أردت الذهاب إليه".

تساءلت باتي ما الذي كان يحدث إذا كانت قد أرسلت إلى شركة التسجيلات نسخاً من أغانيها مسجلة أثناء جلسات التدريب، بدون منتج أو فرقة موسيقية محترفة. "كنت أعلم بشكل أفضل ما يمكنني عمله؛ كيف يمكنني تسجيل صوتي رمزياً وحرفياً".

وبرغم حقيقة أن بعض الأغاني قامت باتي بأدائها أثناء جلوسها على مائدة المطبخ، إلا أن شركة التسجيلات أحبت الأغنيات كما صنعتها باتي في الأصل.

وعندما خرجت أغنياتها سليمة تماماً وكما أرادتها في الألبوم، تعلمت باتي درساً حول عمل موسيقاها و"عدم القلق بشأن ما سيفعله أي شخص آخر".



**المعرفة المكتسبة من خلال خبرات ساحة العمل أكثر أهمية بستة أضعاف من الدرجات التي يتم تحصيلها في المدارس في التنبؤ بأداء الموظفين الجدد في العمل.**

# ٧٨

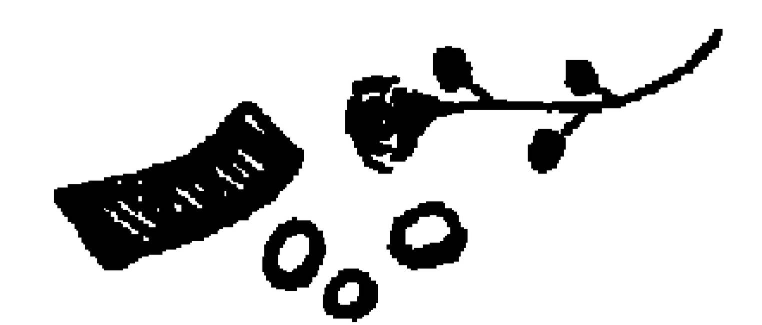
## اعرف المخاطرة في عدم عمل أي شيء

شاهد مباراة كرة قدم، وسوف تسمع المذيعين يتحدثون عن المخاطر التي يواجهها المدربون، وخاصة المخاطر المرتبطة بمحاولة تسجيل الأهداف. يحذر المذيعون من الاندفاع الشديد في الهجوم أو الهجوم بعدد كبير من اللاعبين على حساب الدفاع. وما يخفقون في التحدث عنه هو مخاطرة عدم محاولة هذه الأشياء.

نعم، يخاطر المدربون بالاندفاع في الهجوم، واحتمال خسارة المباراة، عن طريق محاولة التسجيل. ومع ذلك، فإن هناك مخاطرة شديدة في أن يحاول المدربون تجنب هذه النتائج والتحفظ الشديد إلى حد خسارة المباراة بسبب عدم المخاطرة بالهجوم وعدم التمكن من إنجاز أي شيء.

التعامل مع حياتك المهنية يشبه هذا الأمر إلى حد كبير. يمكنك بسهولة رؤية المخاطرة المرتبطة بمحاولة التسجيل (مثل التقدم لوظيفة جديدة أو قبول مسئوليات جديدة). ولكن هناك مخاطرة حقيقية شديدة في عدم القيام بهذه الأشياء. إذا كنت في الأساس ترغب في المزيد، سواء كان هذا مزيداً من المسئوليات، أو التقدير، أو المكافأة، أو من التحديات المختلفة فحسب، فإن

الفشل في القيام بمخاطرة هو أكبر مخاطرة على الإطلاق لأنك سوف تمنع نفسك من اغتنام الفرص المحتملة.

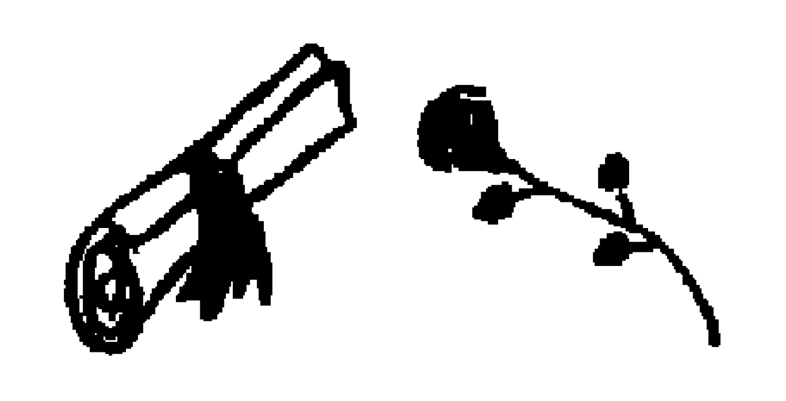


كان ويليام يذهب كل يوم إلى عمله في مصنع جنرال ميلز. كان العمل في المصنع شاقاً وقذراً، ولكنه كان مستقراً ولم يكن ويليام من نمط الأشخاص الذين يشكون. وفي كل ليلة، كان يعود إلى منزله، ويتناول عشاءه، ثم يلتقط فرشاة الرسم الخاصة به.

كان ويليام يرسم مشاهد الشارع التي تعبر عن الحقائق القاسية في حياة المدن. كان يرسم كل ليلة على مدار سنوات. كانت لوحاته معروضة في حجرات منزله الإضافية فقط لم يعرضها على أحد. وفي الواقع، فإنه لم يكن يحب التحدث عن هوايته على الإطلاق إذا استطاع تجنب ذلك.

توسل أحد أصدقاء ويليام إليه ليدخل بإحدى لوحاته في معرض فني محلي للهواة. ورفض ويليام. ورفض مرة أخرى في العام التالي. وأخيراً، استسلم في العام الثالث، ووجد نفسه الفائز بجائزة المعرض الكبرى.

وببطء، تغلب ويليام على تردده، وسمح لبعض لوحاته أن يتم عرضها في المكتبة العامة في صورة عمل فني محلي. ورأى أحد التجار اللوحات وكان عليه القيام بالكثير من الكلام لإقناع ويليام ونجح أخيراً في إقناعه بالسماح له برؤية المزيد من اللوحات. كان هناك عرض صغيرة حصل ويليام بعده مباشرة على شيك بنكي بمبلغ أكبر من كل ما حصل عليه من قبل.



الأشخاص الذين يشعرون بالرضا عن أعمالهم يكونون أكثر ارتياحاً بنسبة ٤٨ بالمائة تجاه قبول بعض المخاطرة في مستقبلهم الوظيفي من هؤلاء الذين لا يشعرون بالرضا عن أعمالهم. وقبول المخاطرة لا يجعلهم يشعرون بالارتياح في السعي وراء الفرص المستقبلية

• فحسب، ولكنه أيضاً يتيح لهم الشعور بأن وظيفتهم الحالية هي اختيار وليست عقوبة.

# ٧٩

## واجه الصراع مقدماً

أياً كان حلمك المهني، فإنه عند نقطة معينة سوف يسبب صراعاً في حياتك العائلية. من الأسهل التظاهر بأن هذه الصراعات لا وجود لها أو تفادي الأمر كله متى كان هذا ممكناً. ولكن تجاهل الصراع لا يجعله ينتهي؛ وإنما يغذيه ويجعله أكثر سوءاً.

ناقش الصراعات بين حياتك العملية وحياتك العائلية لأن هذه هي الوسيلة الوحيدة التي يمكنك بها جعل الموقف أفضل.



مؤسسة كواليشن لشئون الزواج والأسرة والأزواج تعلم الناس أن الطريق الأكيد نحو الاستياء والتوتر والحزن وحدوث كارثة في العلاقات هو الغياب التام للاختلافات. إن عدم وجود خلافات يعني أنك لا تقول ما تفكر فيه وما تشعر به وتلك الانفعالات سوف تجيش داخل نفسك حتى تصل إلى نقطة الغليان.

أحد الدروس الأساسية للمؤسسة هو أنه في أية علاقة هناك "عشرة خلافات غير قابلة للتسوية". ووفقاً لما تقوله ديان سولي، مديرة كواليشن: "مشكلة معظم

الناس أنهم لا يدركون أن الخلافات أمور محتمة ويجب التحدث عنها، وهم بدلاً من ذلك يبحثون عن الملاذ في علاقة جديدة. وبالطبع فإن العلاقة الجديدة سيكون لها بدورها عشرة خلافات غير قابلة للتسوية، وسوف يتكرر نفس هذا النموذج مراراً وتكراراً".

العلاقات السليمة تكون ناجحة، ليس لأن أصحابها لديهم خلافات أقل، ولكن لأنهم يستخدمون مهارات حل المشكلات على هذه الخلافات. تقول ديان: "بدلاً من التركيز على من هو محق ومن هم مخطئ، يكون التركيز في العلاقات السليمة على ما يمكن عمله لتحسين الموقف بالنسبة لجميع الأطراف".



الزوجان العاملان أكثر تعبيراً عن الرضا عن زواجهما بنسبة ٥٦ بالمائة عندما لا يحاولان تجنب التعامل مع الصراعات والخلافات التي تنشأ بسبب جداول أعمالهما.

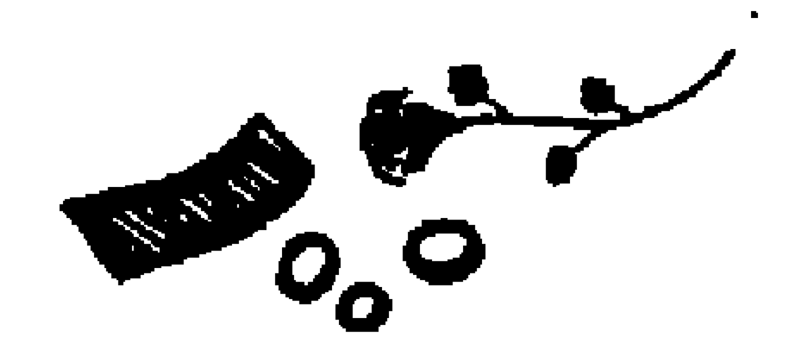



# المال ليس كل شيء

كل شخص يرغب في راتب أعلى. هؤلاء الذين لديهم كل ما يحتاجون إليه، وحتى كل ما يرغبون فيه. ما زالوا يرغبون في راتب أعلى.

يجب فهم شيك الراتب وفقاً لما يمثله حقاً. إنه ليس مجرد قوة شرائية أو عنصر أمان في الحياة. إنه بالنسبة لنا يرمز إلى القيمة التي يرى الآخرون بها جهودنا وقدراتنا، والثقة التي يضعونها فينا.

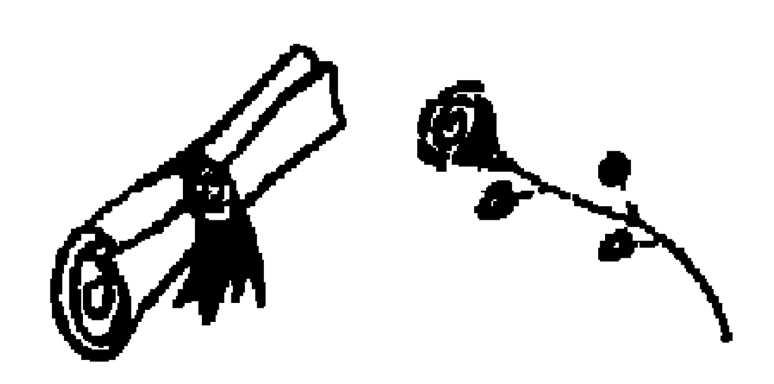
في سعيك نحو الحصول على راتب أكبر، تذكر ما الذي يعنيه هذا لك، واعلم أن الاحترام الذي تسعى إليه يمكن إظهاره حتى بدون مكافآت مالية ضخمة.



"كم تساوي مشاهدة ابني بعد ظهر أحد الأيام وهو يلعب؟ بكم من الدولارات سأبيع لك في هذا اليوم؟" تسأل بث نفسها هذه الأسئلة بينما تفكر ملياً في العودة أو عدم العودة إلى العمل بدوام كامل.

"إذا لم أعد إلى العمل، لن يكون هناك منزل أكبر، ولا سيارة جديدة، ولكن هل أفضل الحصول على هذه الأشياء على هذه الفرصة لأكون أماً؟". تستمع بث إلى مثل هذه الأشياء طوال الوقت عندما تتحدث إلى أمهات أخريات يجلسن في المنزل.

وبرغم أنها تمر بلحظات شك، إلا أنها في النهاية تقول: "لا يمكن أن يكون المال هو مقياس اتخاذي القرارات الصحيحة من عدمه. وإذا كان المال هو المقياس، فكان يجب عليّ أن أعمل سبعة أيام أسبوعياً، ولا أنجب أطفالاً أبداً، بل، ولا أتزوج أبداً. هناك أمور أكثر أهمية في الحياة، وأنا لا أقول هذا فحسب، ولكنني أعيش على قناعة تامة به".



في الدراسات القومية التي تقارن بين الدخل وأسلوب الحياة والرضا (بين الأشخاص الذين يملكون ما يلزم للحياة)، لم تكن لزيادات الراتب أثر على الرضا عن الحياة وكان لها تأثير ضئيل على عادات العمل.

# ٨١

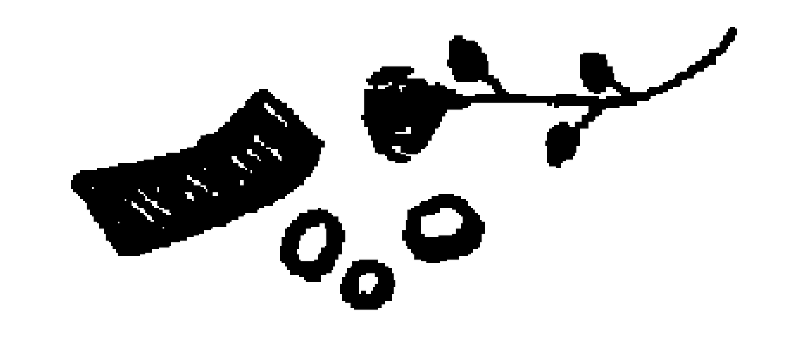
## كن واقعياً في تعاملك مع نفسك

افتح كتاباً تحفيزياً واقرأه، أو أنصت إلى شريط، أو احضر محاضرة، وسوف تسمع كل شيء عن القوى الهائلة التي تمتلكها، والأعمال المذهلة التي تستطيع القيام بها. حقاً يجب عليك أن تؤمن بنفسك لكي تنجح. وإلى هذا الحد، فإن هذه الرسالة مفيدة لك.

ولكن الإحساس المفرط بقدراتك ليس مفيداً لك أو أكثر قيمة على المدى الطويل من إحساس مخذول بهذه القدرات.

إنك لا تقنع نفسك، ولا يجب أن تقنع نفسك أنك سوبرمان. إنك تسيء إلى نفسك بمحاولة ادعاء امتلاك قوى تفوق قواك الحقيقية لأن مثل هذه المحاولة سوف تقلل في النهاية من ثقتك بنفسك في الأمور التي تتفوق فيها بحق. سيكون الفشل ملازماً لك، وسوف تتلاشى جميع قوى ثقتك بنفسك.

أفضل الثقة بالذات هي تلك التي تعتمد على تقييم واقعي لجميع قدراتك، وتسلط الضوء على الطريق نحو أحلامك.



يتطوع بروس كمدرب كرة قدم في عطلات نهاية الأسبوع في تامبا. بولاية فلوريدا. إنه يستمتع بتدريب الأطفال، وتعليمهم أساليب وفنيات اللعبة، واللياقة البدنية، والعمل الجماعي.

ولكن ما يدهش حقاً هو ما يحدث على الخطوط الجانبية للملعب. يقول بروس: "هؤلاء الآباء يعتقدون أنهم مثل فينس لومباردي الذي يقول: "الفوز ليس هو كل شيء، إنه الشيء الوحيد". إنني أركز على تعليم اللعبة، وآمل في تعليمهم الروح الرياضية، أما الآباء فهم يتصرفون كما لو أن اللعبة هي منافسة وحشية مهلكة".

ينوح بروس قائلاً: "إنهم يصرخون في الحكام. ويصرخون في بعضهم البعض. ويصرخون في الأطفال اللاعبين. إنهم يجعلون الأطفال يشعرون أنهم فاشلون تماماً في أي وقت يقع فيه أي خطأ في المباراة".

"إنه من المروع حقاً مشاهدة بهجة الأطفال تتحول إلى حالة من الاكتئاب لأن آباءهم جاءوا إلى المباراة يحملون فكرة أن أبناءهم يجب أن يكونوا مثل بيليه بدلاً من أن يكونوا أطفالاً في سن السابعة يحصلون على بعض المرح أو يمارسون تدريباً صحياً".



الثقة، بالإضافة إلى تقييم واقعي للذات، ينتجان مزيداً من الرضا في الحياة بنسبة ٣٠ بالمائة.

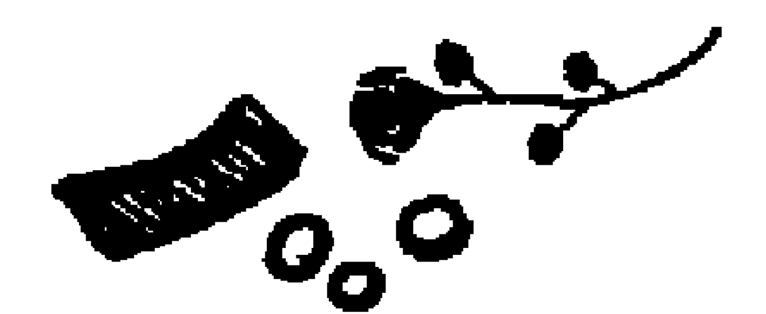



# ابحث عن طريقك الخاص

شاهد السيارات وهي تخرج من خط التجميع، وسوف ترى نفس الوظائف والإمكانيات في موديل وراء موديل. هذا ما تم تصميمها من أجله، وهكذا تم صنعها. إننا نشتريها مع توقع أن كل سيارة سوف تؤدي نفس الغرض. والفروق الفردية بين السيارات غير مهمة أو غير موجودة أصلاً.

ومع ذلك، فإن الناس ليسوا نتاج أية خطوط تجميع. حتى عندما ننشأ معاً في نفس الوقت والمكان، بنفس التربية والتدريب والتعليم، إلا أن اختلافاتنا موجودة منذ البداية وسوف تظل موجودة إلى الأبد.

قبل أن تحاول أن تعيش وفق توقعات شخص آخر، أو تعيد تحقيق نجاح شخص آخر، اسأل نفسك ما إذا كان هذا هو حقاً ما خلقت له أم لا.



كان إدوارد بوركاردت يرغب دوماً في العمل في السكك الحديدية. كانت وظيفته الأولى عندما كان مراهقاً هي العمل على الطرق لإجراء عمليات الصيانة للقضبان. وبعد ذلك عمل كمسئول عن الفرامل، ثم كاتب، ثم مساعد ميكانيكي.

وبعد أن أنهى دراسته الجامعية، انضم إلى المكتب الرئيسي لشركة واباش للسكك الحديدية. كان زملاؤه في الجامعة يخبرونه أنه مجنون؛ فالناس لا يحصلون على درجة علمية في الهندسة ليعملوا في السكك الحديدية، كما أن المجال ككل ينحدر.

وبعد عشرين عاماً من العمل في المجال، قام إدوارد بتكوين مجموعة من الناس لشراء شركة سكك حديدية إقليمية. وقامت المجموعة بشراء خطوط سكك شركة ويسكونسن سنترال وبدأت في بيع الأوراق المالية في عام ١٩٩١. وحتى مع تخبط العديد من شركات السكك الحديدية الأخرى، استمرت شركة ويسكونسن سنترال في تحقيق الأرباح ونمت أوراقها المالية وتضاعفت على مدار عقد من الزمان. ورغم التخيلات القديمة عن مجال السكك الحديدية. فإن أحد أكبر المستثمرين في شركة ويسكونسن سنترال هو مؤسس شركة مايكروسوفت بيل جيتس.

بالنسبة لإدوارد، كان النجاح في مجال السكك الحديدية طريقاً رائعاً. يقول: "لا تخش أبداً السعي وراء أحلامك. هل لديك غيرها لتسعى وراءه؟".



٦٤ بالمائة من الأشخاص الذين يشعرون أنهم فشلوا في تحقيق النجاح في حياتهم يشيرون إلى مقياس معين وضعه لهم الآخرون وكانوا غير قادرين على التأقلم معه.

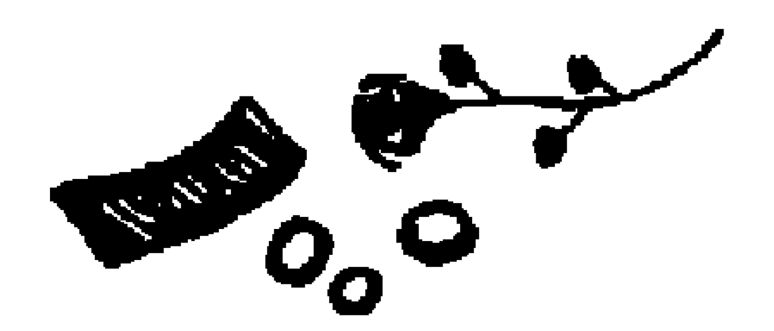


## امتلك عملك

بغض النظر عما إذا كنت تدير شركة أو تقوم بفرز الخطابات في غرفة البريد، فإن النجاح فيما تفعل يبدأ بامتلاك المهمة التي تقوم بها.

إنك تقوم بها، لذا قم بها على أكمل وجه.

لا يهم ما يفعله الآخرون أو ما هي العقبات غير المنطقية التي توضع في طريقك بواسطة السياسات السخيفة أو القادة السيئين. إن ما تفعله يمثل قدرتك والتزامك، وفي النهاية، قدرتك على فعل المزيد.



بدأ توم ويليامز العمل مع شركة آبل كمبيوتر في سن الرابعة عشر. وبينما ساءت علاقته في النهاية بالشركة وتم فصله من العمل قبل أن يبلغ العشرين من عمره، رفض توم أن يبحث عن السبب خارج نفسه.

يقوم لتوم: "لا أستطيع احتمال الأشخاص الذين يلعبون دور الضحية. لم يكن أي مما حدث خيار أي شخص إلا أنا. وبغض النظر عن مدى حساسيتي. فلقد كان الأمر قراري أنا دائماً".

وفي الحادية والعشرين، عمل توم في شركة مضاربة بالأموال، وهي شركة تقوم بتقدير إمكانية قيام المشروعات الجديدة. وهو يستمتع بالمسئولية الشخصية الكبيرة للعمل الذي يقوم به؛ فتوصياته يمكن أن تحقق للشركة أرباحاً أو خسائر تقدر بالملايين. "القرارات التي أتخذها -سواء كانت جيدة أو سيئة- هي التي تمنحني الحياة التي أعيشها؛ وليس الاقتصاد، وليس الشركة، وليس أي شيء آخر".



تحسن الرضا عن العمل بنسبة ٣٤ بالمائة عندما شعر الموظفون أنهم مسئولون شخصياً عن نتائج عملهم.

# ٨٤

## كن صادقاً بشأن مستقبلك

قليل من الأشياء فقط يكون الكذب بشأنه أسهل من الكذب بشأن المستقبل. وقليل من الناس يكون الكذب عليهم أسهل من الكذب على أنفسنا.

لذلك ليس من الدهش أن الناس يقضون حياتهم في الكذب على أنفسهم بشأن ما يرغبون في الوصول إليه في المستقبل ولماذا. من الأسهل تأجيل شيء صعب إلى فيما بعد، ومن المريح أن نخبر أنفسنا أننا سوف نعود إلى عمل هذا الشيء لاحقاً.

ولكن الكذب على أنفسنا بشأن أهدافنا يشبه سداد قرض عن طريق اقتراض قرض أكبر منه. هذا يجعل اليوم أكثر سهولة، ولكنه يجعل الغد أكثر صعوبة بكثير.



استثمر جريج مدخرات عمره في تكاليف إنشاء مشروع لصناعة الصابون يدوياً في ولاية أوريجون. وكانت هناك مشكلة واحدة فحسب؛ فقطع الصابون المصنوعة يدوياً تحولت إلى عصيدة خضراء عندما ابتلت بالماء.

كان جريج قد استأجر بالفعل محلاً في المركز التجاري وفي سوق مفتوحة. وكان قد قام بطباعة الأغلفة. ولكن وصفته السرية للصابون المصنع يدوياً كانت كارثة.

ولأنه كان يائساً وفي ضيق من الوقت، اشترى جريج الصابون من تاجر جملة وقام بلصق الأغلفة الخاصة به عليه.

أخبر جريج عملاءه أن هذا الصابون مصنع يدوياً في أوريجون، في حين أنه لم يكن مصنعاً يدوياً ولم يكن من أوريجون. كان يعلم أنه ينتهك شروط عقد الإيجار في المحل الذي استأجره في السوق، والتي تتطلب منه بيع بضاعته المصنوعة يدوياً فقط، وليس أي شيء آخر.

وبرغم أنه كان من الصعوبة بمكان ضبطه متلبساً بالغش، إلا أن خدعته في النهاية دمرت كيانه من الداخل. قام جريج بإغلاق المشروع ومواجهة حظر على توقيع عقود الإيجار في السوق في المستقبل، وغير ذلك من التبعات. ومع ذلك، فإن جريج يشعر بالسعادة لخروجه من هذه الخدعة. "إذا اضطررت إلى الكذب بشأن جانب أساسي من حياتك، فإن ذلك يبني داخلك تعقيداً هائلاً ويجعل الأمر يبدو وكأن ما تصنعه غير حقيقي ولا قيمة له".



الأشخاص الذين يعتبرون أن حياتهم المهنية كانت ناجحة هم أصحاب مبالغة أقل عندما كانوا صغاراً بشأن خططهم المهنية بنسبة ٨١ بالمائة.

# ٨٥

## أنت بحاجة إلى أن تعرف ما الذي تسعى إلى تحقيقه

ما الاتجاه المناسب بالنسبة لك؟ ما المهنة التي تناسب احتياجاتك وقدراتك وتساعدك في معرفة أهدافك؟

ما يركز عليه معظم الناس عندما يوجهون مثل هذه الأسئلة هو معرفة المعلومات عن المهن المختلفة، والحصول على المزيد من المعلومات حول كل مهنة وما يحدث فيها. ولكن قبل أن يمكنك فهم ما يحدث في كل مهنة، أنت بحاجة إلى فهم نفسك أولاً.

تفاصيل الوظيفة أمر تافه بالمقارنة بأهمية معرفة نفسك، وما يمكنك تحقيقه، وما ترغب في تحقيقه.



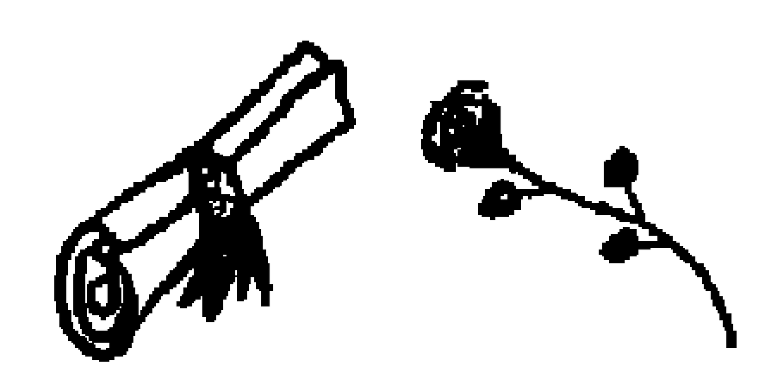
تمتلك سيندي ديبي سينما سيارات في ولاية بنسلفانيا. تواجه سيندي نفس الضغوط التي أدت بجميع الآخرين إلى الخروج من هذا العمل. سعر الأراضي باهظ للغاية بالنسبة لاستخدامها كسينما لعرض الأفلام. إن الناس لا يحبون

الجلوس في سياراتهم بينما يمكنهم الجلوس في مسارح مكيفة الهواء تحتوي على مقاعد مريحة يمكنهم الاضطجاع عليها.

ومع ذلك، ما زالت سيندي تواصل العمل في المجال. وفي الواقع، فهي تقول إنها تؤدي بشكل جيد تماماً.

قامت سيندي بالتسويق لمسرحها لجذب العملاء، ليس فقط مشاهدو الأفلام من العائلات المحلية التقليدية، ولكن أيضاً الأشخاص الذين يعيشون على بعد كبير من المسرح ولكنهم يتوقون إلى الأيام الخوالي لمسارح السيارات.

إحدى صديقات سيندي تقول إنها أستاذة تسويق. وتقول سيندي: "حسناً، أعتقد أن هناك شيئاً من الحقيقة في هذا، ولكن لم أكن لأستطيع بيع شيء لا أحبه، وأنا أحب هذا المكان".



**الأشخاص المترددون بشأن عملهم وخططهم طويلة الأجل تقل احتمالات شعورهم بفهم هويتهم بنسبة ٦٦ بالمائة.**

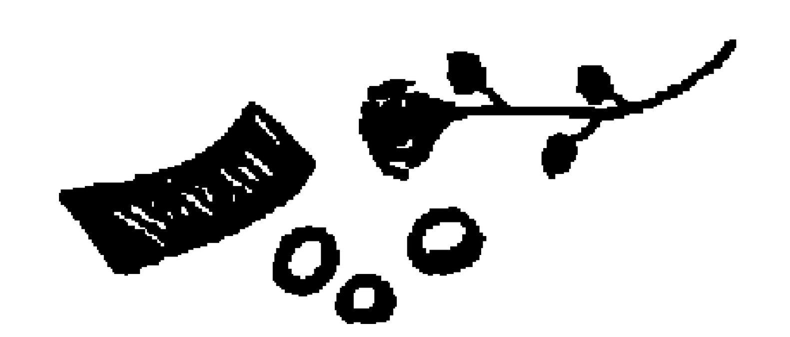
# ٨٦

## لا تنس المظهر

إننا نشعر بالقلق تجاه أدائنا ونحاول تحسينه طوال الوقت. ولكن تحسين أدائنا لا يفيدنا كثيراً إذا فشل الآخرون في إدراك ما نحن قادرون على عمله.

هناك سبب وجيه وراء إنفاق شركات الحبوب الكثير من المال على الإعلان عن أي عنصر آخر في مجال عملهم. الكثير من الشركات تصنع حبوباً جيدة، ولكنهم في نهاية الأمر لا يبيعون منتجاتهم إلا عندما تكون حبوبهم الجيدة هي الحبوب التي نعرفها ونفكر فيها عندما نقوم بالتسوق.

لا تنس أنه في سعيك نحو الحصول على ما تريد، يجب أن يكون المظهر متمماً للحقيقة والجوهر.



يقوم جيمس رودريجوز بإدارة برنامج خاص بمهارات الحياة والعمل يسمى الخطوة التالية في مدينة باترسون، بولاية نيو جيرسي.

يتعامل جيم مع "أناس تم نسيانهم ونبذهم، أناس تخلى عنهم الآخرون". إنه يساعد في إعدادهم للعمل، ثم إيجاد عمل مناسب لهم.

برنامج الخطوة التالية يعلم مهارات الحياة. ومهارات العمل، ومهارات اكتساب العمل. يقول جيمس: "إننا نقدم مشورتنا حول الملابس والعادات والأساليب ونخبرهم أن الانطباع الأول الذي يتركونه ربما يكون هو الفرصة الوحيدة التي يلتقون فيها بصاحب العمل. إنها قضية حساسة. ولكن لكي نكون عادلين مع الآخرين، يجب علينا التطرق إليها".

وكان مما يدعو للسخرية بالنسبة لجيمس عندما أدرك أنه في الوقت الذي يقضي فيه وقته في محاولة جعل الآخرين يقدمون عرضاً جيداً عن أنفسهم يناسب مهاراتهم. لم يكن يقضي كثيراً من الوقت على الإطلاق في تقديم عرض جيد لبرنامج الخطوة التالية. يقول جيمس: "كنا مهتمين بإنجاز عمل جيد. وهو ما يفترض قيامنا به بالطبع. ولكننا لم نهتم بأن نبدو بمظهر من ينجز عملا جيداً، وهو ما يجلب المزيد من المال ويتيح لنا مساعدة المزيد من الناس في الواقع".

والآن يقضي جيمس مزيداً من الوقت في جمع الإحصائيات الخاصة بالأشخاص الذين قام بمساعدتهم وعمل تقارير حول العمل الذي قاموا به. "بالضبط كأنني أخبر الأشخاص الذين أقدم لهم المشورة أنه لا يكفي أن يكون الشخص مناسباً للوظيفة، ولكن يجب أن يبدو مناسباً للوظيفة".



ما الذي يجعل مشروعاً صغيراً ينجح؟ الخبرة، والموقع، وحجم العمالة هي عناصر مهمة للنجاح. ولكن ليس هناك في عملية إدارة مشروع صغير جانب يمكن أن ينبئ بنجاح المشروع مثل مستوى الموارد التي تخصص لعملية التسويق.

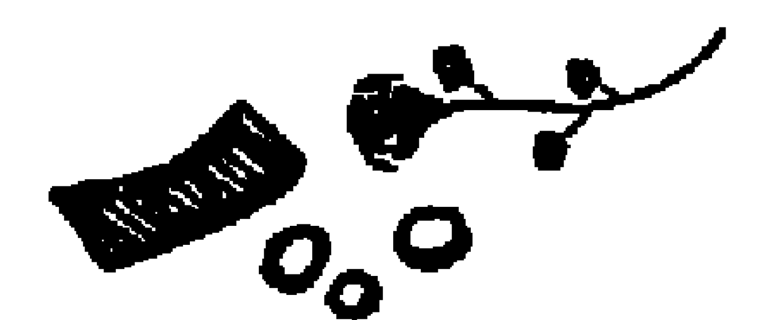
# ٨٧

## تعلم قيادة نفسك

في عالم مثالي، لابد وأنك كنت ستتلقى الدعم من جميع من يعملون معك، وكنت ستستفيد من القيادة الملهمة التي يضطلع بها رؤساؤك.

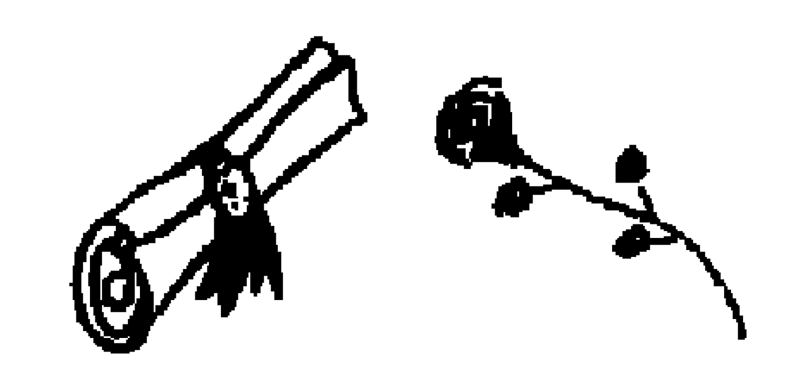
ولكن، في العالم الواقعي، ربما تجد نفسك تعمل مع رئيس يعوق عملك بأكثر مما يلهمك.

ومع ذلك، فبينما تصبح أكثر يقيناً بهدفك ومواهبك، سوف تصبح أقل اعتماداً على مواقف وسلوكيات وقدرات من حولك، وأكثر اعتماداً على رغبتك وطموحك وقدراتك الشخصية.



بعد عشرين عاماً من العمل في مجال المبيعات، ينوح تيري هنتون قائلاً إن العمل "ليس سلماً مهنياً، ولكنه طريق عقبات مهني. عندما كانت لي سنوات أداء قوي في العمل، تم حذف هذه السنوات لأنني كنت أعمل في منطقة جيدة نشطة في الشراء. وعندما واجهت سنوات انحدار، يبدو الأمر وكأنني مسئول وحدي عن حالة الشركة السيئة".

وفي الوقت الذي كان فيه طريق التقدم مسدوداً، فإن الراتب الذي يقوم على نظام العمولة كان السبب في أن يكفل لتيري دخلا جيداً. يقول تيري: "السبب الذي جعلني أحصل على الدعم هو عملي. لقد حصلوا مني على عمل جاد وحققت الشركة أرباحاً عن طريقي. لا تستطيع دائماً أن تحصل على الاحترام الذي تستحقه، ولكن يمكنك مع ذلك أن تحصل على شيك بالراتب الذي تريده".



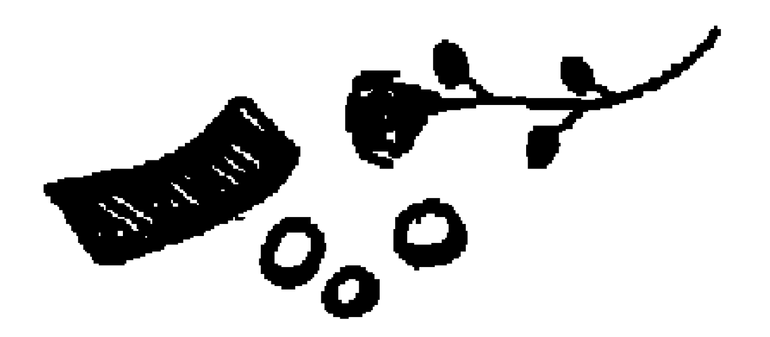
**إنتاجية الموظفين الذين يتمتعون بإخلاص شديد لعملهم تقل احتمالات تأثرها بكفاءة مديرهم بنسبة ٣٢ بالمائة عن إنتاجية الموظفين الأقل تفانياً.**

# ٨٨

## النصر بأي ثمن ليس نصراً

بعض المشكلات يمكن تجنبها بسهولة أكبر من إزالتها، وبعض الحلول أكثر تكلفة من المشكلات التي تحلها.

في محاولاتك لكي تكون ناجحاً، يجب أن يكون التركيز على تحقيق الفوز من أجل هدف، وليس لمجرد الفوز. محاولة النجاح في كل شيء تفعله، والفوز في كل خلاف تواجهه، ومحاولة عمل شيء بطريقتك أنت سوف تؤدي بك إلى تركيز قاصر على مواجهات لا معنى ولا هدف لها بدلاً من أن يكون التركيز على الصورة الكبيرة لما ترغب حقاً في تحقيقه.



كاي سو بارك هو أحد المهندسين المعماريين الرواد في لوس أنجلوس. تخرج كاي في الهندسة المعمارية وتخطيط المدن وكان الأول على دفعته.

جاء كاي كلاجئ من كوريا إلى أمريكا أثناء الحرب الكورية، ولم يكن يقبل من نفسه شيئاً أقل من أن يبذل كل جهده. وكان يطلب ممن يعملون معه بذل كل جهدهم أيضاً. كان كاي شهيراً بضرب الأرقام القياسية في فصل السكرتيرات

من العمل بسبب ارتكاب أي خطأ. وكان ينسبب في غضب شركائه المعماريين عندما كان يعيد إليهم المذكرات التي يرفعونها إليه بعد أن يقوم بتمييز الأخطاء اللغوية فيها

وعندما عانت لوس أنجلوس من العنف والدمار الذي نتج عن أحداث الشغب التي وقعت في عام ١٩٩٢، بدأ منظور كاي في التغير. طلب من كاي سو قيادة برنامج إعادة بناء لوس أنجلوس، الذي كان بمثابة مبادرة لإعادة بناء المباني المدمرة، وإعادة إنعاش اقتصاد القطاعات الفقيرة بمدينة لوس أنجلوس.

هذه التجربة غيرت منظوره جذرياً. يقول كاي: "لقد اعتدت النظر إلى كل شيء من خلال عيني، وتكوين رأي من خلال عيني، ولكنني تعلمت أنه يجب عليك حقاً أن تفهم رأي الآخرين، وفهم كيفية رؤيتهم لنفس الأشياء".

وعندما تولى كاي مشروع مساعدة لوس أنجلوس، أصبح عليه فجأة التفكير في الصورة الكبيرة. يقول كاي: "عالم بأسره يعيش في هذه المدينة، وإذا استطعنا تحقيق النجاح في مشروعنا، فيمكن أن يكون هذا نموذجاً لمستقبل العالم كله".

لقد تغير هدفه، من إنجاز كل شيء بطريقته الخاصة إلى الإسهام فيما يجب عمله. يقول كاي: "أشعر أنني حبة رمل صغيرة. ولكنك لا تستطيع إعادة بناء العالم في ليلة وضحاها أو إعادة بناء المدينة في ليلة وضحاها. السؤال هو: هل نحن نخطو حتى الخطوة الأولى؟".

اكتسب كاي قدراً هائلاً من الرضا من العمل في مشاريع تعكس رؤيته كما تعكس رغبة المجتمع. يقول كاي سو: "إنها متعة"



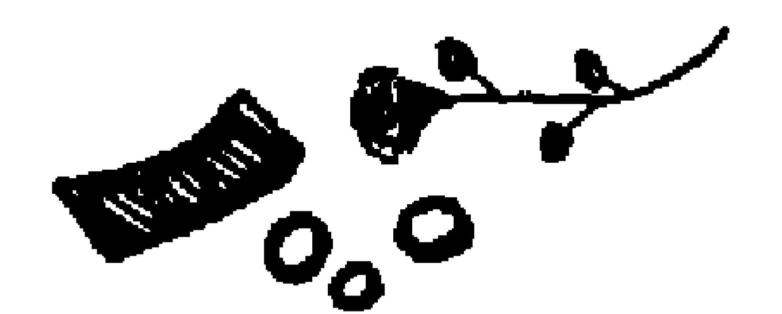
الرغبة في النجاح تأتي في شـكلين مختلفـين. الأشـخاص المفرطـون في المنافسـة (٦٠ بالمائـة) الـذين يركـزون علـى الفـوز طـوال الوقـت، بغض النظر عن أهمية الموضوع. والأشخاص الذين ينافسـون أنفسـهم (٤٠ بالمائة) والذين يركزون على الأداء بشـكل جيـد ولكـن مـع التأكيـد علـى تحسـين أنفسـهم بحيـث يمكـنهم الأداء بشـكل أفضـل فـي المستقبل.

# ٨٩

## من ينجزون عملهم بشكل صحيح يبذلون مزيداً من الجهد لإنجازه بشكل أفضل

ربما كنت تعتقد أن الناس يعملون باجتهاد لإنجاز عمل ما بشكل جيد، وبمجرد أن يفعلوا تتناقص جهودهم.

في الحقيقة، هؤلاء الذين يعملون باجتهاد لإنجاز عمل ما بشكل جيد يميلون إلى مواصلة العمل باجتهاد لإنجازه بشكل أفضل.



حدث الإلهام لكارين روجرز عندما قامت بتنفيذ برنامج محفز لرفع الأجور في شركة إدارة الملكية التي تديرها.

اضطرت كارين إلى البحث عن بدائل للزيادة السنوية لرواتب موظفيها. لقد ابتكرت خطة محفزة تعتمد على مزيج من الربح الكلي للشركة والإنتاجية الشخصية للموظفين.

ولكي تعرف الأثر الذي أحدثته الحوافز، قامت كارين بعناية ولأول مرة برسم جدول بياني لإنتاج كل موظف قبل الإعلان عن الخطة. تقول كارين

"كان الاستثمار في الوقت هائلاً، والوقت هو التكلفة الهائلة المختفية لخطط الحوافز".

وعندما قامت بمقارنة الإنتاجية قبل وبعد تطبيق الخطة. كانت مندهشة إلى حد ما عندما رأت أن ثلث موظفيها تقريباً لم تزد إنتاجيتهم. وعندما قامت بدراسة النتائج أكثر، أصبح واضحاً أن الموظفين الذين لم تتحسن إنتاجيتهم كانوا هم على وجه العموم الأكثر إنتاجية منذ البداية.

وبعد مرور عامين، عندما هجزت كارين خطة الحوافز، قامت مرة أخرى بدراسة الأرقام. ووجدت بما لا يدع مجالاً للشك أن مجموعة من الموظفين لم تتغير إنتاجيتهم بشكل ذي مغزى، وكانت تلك هي نفس المجموعة من الموظفين.

سارعت كارين إلى عرض ما علمتها إياه التجربة. تقول: "تعريف الوظف الجيد هو الشخص الذي يقوم بالفعل بما تظن أنك قد تحتاج إلى خطة حوافز لجعل الموظفين الآخرين يقومون به".



مديرو المنشآت الإنتاجية الذين يحققون أهداف الجودة يستثمرون وقتاً أطول بنسبة ٢٠ بالمائة في تحسين ممارساتهم من المديرين الذين يعجزون عن تحقيق أهدافهم. بعبارة أخرى، الأفضل يعملون بمزيد من الاجتهاد ليصبحوا أفضل مما هم عليه.

# ٩٠

## لا تعدو في الاتجاه الخطأ لمجرد أنك اقتربت من خط النهاية

كم مرة قمت فيها بإنهاء عمل ما برغم أنك كنت تتمنى لو لم تكن بدأته أصلاً؟

إننا نتناول طعامنا حتى آخره حتى إذا كان مطهواً بشكل لا نحبه لمجرد أنه الطعام الموجود والذي بدأنا بالفعل في تناوله. إننا نفعل هذا حتى وإن لم نكن نرغب مطلقاً في تناول مثل هذا الطعام وما كنا لنرغب فيه إذا عرضه علينا أحدهم.

إننا نجلس في مقعد السينما ونواصل مشاهدة الفيلم رغم أننا نعتقد أحياناً أنه فظيع ولا نرغب في مشاهدته.

إننا نفعل نفس الشيء عندما نواصل العمل في مشروع لم يعد له أي هدف. إننا نواصل التقدم لأننا بدأنا بالفعل، وليس لأن هناك أي مغزى أو هدف وراء الاستمرار فيما نفعل.

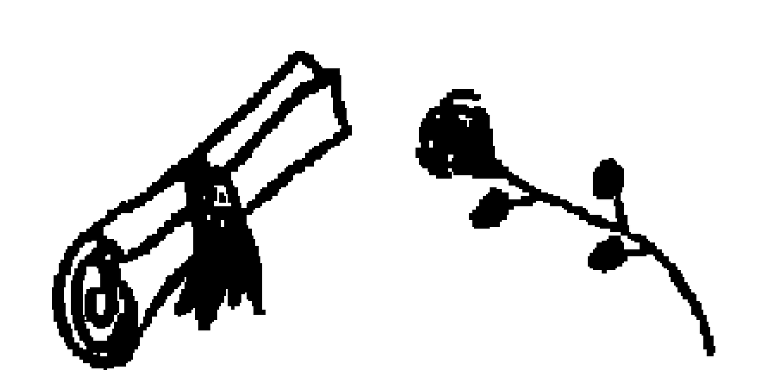
كن مستعداً للتوقف، ليس بناء على ما استثمرته بالفعل ولكن بناء على ما تتوقع الحصول عليه من الاستمرار.



يقوم براد بإدارة شركة أمن تعمل بتكنولوجيا عالية ويستطيع رؤية كل ما يدور داخل جميع أنواع الشركات وكيف تتم عملية اتخاذ القرار فيها. يقول براد: "الجزء الأكثر إثارة للدهشة في هذا المجال هو عدد المرات التي تسمع فيها أن شركة ما أو مشروعاً ما يشعر أصحابه بالقلق بشأن عدم كفاية وملاءمة نظام الأمن فيه ولكنهم لا يستطيعون التغيير الآن لأنهم يدفعون بالفعل تكاليف نظام أمن آخر".

يقول لهم براد: "حسناً، إذا كنتم تدفعون بالفعل لنظام أمن غير كافٍ، فإنكم لا تدفعون حقاً من أجل توفير الأمن".

ويضيف براد: "إنني أشك حقاً عندما ترفض فرق الإدارة عمل تغيير في نظام الأمن، حتى بعد اعترافهم بالحاجة إليه، لأنهم لا يرغبون في أن يظهروا بشكل سيئ لأنهم اتخذوا قراراً خاطئاً منذ البداية، أو لأنهم لا يرغبون في إهدار المال في الدفع مرتين لنفس الشيء. عندما أسمع هذا أتساءل ما إذا كان بإمكانهم بأي حال التكيف مع بيئتهم، أم أنهم سيضطرون إلى التميز غيظاً لأنهم مضطرون إلى اتباع الخطة مهما حدث".



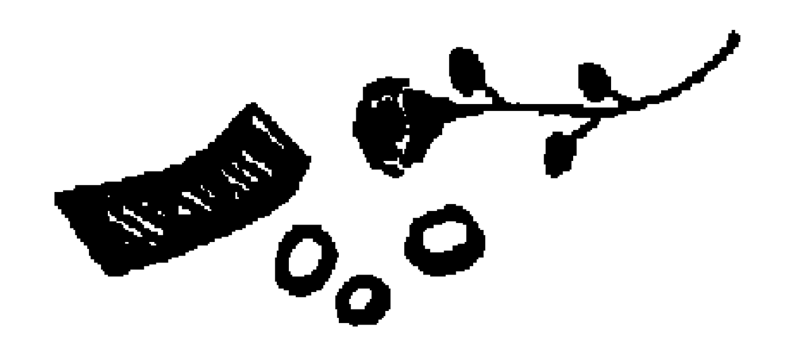
في الأماكن التجريبية، يقوم الناس بتصنيف إمكانية الاستمرار في إنتاج منتج جديد بناء على اقتراب المنتج من الانتهاء أكثر من احتمالية تحقيق المنتج للربح أو الفائدة.

# ٩١

## الأمل ينبع من الداخل

إننا ننظر إلى ما يجري حولنا، ونكون رأياً حول الأشياء المتوقعة. هل سننجح؟ إننا نضع الاقتصاد في اعتبارنا وكذلك كل عامل خارجي نجده.

ولكن أفضل ما تمتلك من معلومات ليس هو تقارير الاقتصاد القومي أو حتى صحيفة الشركات. إنها أسلوبك الشخصي، وهذا الأسلوب يبدأ بمعتقدين بسيطين: يمكنك إنجاز العمل، ويمكنك أن تظهر للآخرين أنه يمكنك إنجاز العمل.



كان جيمس بلاك يعمل في متجر لبيع الملابس ويساهم في اتخاذ القرار بشأن الملابس التي سيبيعها المتجر. ولكنه كان مقتنعاً أنه باستطاعته تصميم ملابس أفضل من التي يبيعها متجره وأن باستطاعته تحقيق ربح مالي أكبر بعمل ذلك.

أخبره زملاؤه أن هذه مغامرة كبيرة وأنه يجب عليه ألا يخاطر بالتجربة.

لم يشعر جيمس بالإحباط وقام بافتتاح متجره الخاص لبيع الملابس في عام ١٩٩٥. كان يعمل ساعات طوال، واكتسبت ملابسه بثبات شهرة في جميع المتاجر بالبلاد.

كانت لدى جيمس استراتيجية واحدة للاستمرار في مجال صناعة الموضة تدور حول المنافسة الشديدة والرفض الدائم. يقول جيمس: "أياً كان ما تحاول تحقيقه، فلا يمكنك أن تقبل بالرفض".



**تسعة أشخاص من بين كل عشرة يعتقدون أنهم يوماً ما سوف يحققون أهدافهم المهنية، يكون لديهم شعور قوي بالكفاءة والحسم.**

# ٩٢

## فكر كما لو أن الآخرين يستطيعون معرفة ما يدور بعقلك

تناول عدد من أفلام الخيال العلمي فكرة الدمار الذي يمكن أن يحدث إذا استطاع شخص ما معرفة ما يدور بعقول الآخرين وسماع أفكارهم الخاصة.

ومع ذلك، فإن الأمر لا يتطلب من الناس معرفة ما يدور في العقول ليفهموا بدقة مستوى رضا الآخرين عن العمل. إن زملاءك، وعملاءك، وأفراد عائلتك يدركون بوضوح مدى رضاك عن عملك والتزامك وإخلاصك له، حتى وإن لم تقل أي شيء عن ذلك بشكل مباشر. إن نغمة صوتك ولهجتك وسلوكك ولغة جسدك توصل ما لديك من أفكار حول عملك.



يقوم مايكل فيبن بإدارة وكالة للتوظيف المؤقت في فلوريدا تسمى وكالة استئجار الموظفين. وعندما تولى مايكل منصب الإدارة العليا في الشركة، كان يقضي كل وقته تقريباً في التحدث إلى رجال المبيعات. يقول مايكل: "لا شيء يبدأ حتى تقوم ببيع شيء ما، ورجال المبيعات هم الخط الأول الذين يعرفون ما يريده عملاؤنا، وما هم بحاجة إليه، وما نقوم نحن بتقديمه لهم".

لقد علم أن هناك انفصالاً بين المجموعات المختلفة في الشركة. لم يكن هناك توافق وانسجام بين رجال المبيعات وباقي موظفي الشركة، وكان العملاء ضائعين في المنتصف.

بدأ مايكل في الربط بين الجميع في كل ما يقومون به. يقول: "كان نجاحي في تناول المناطق المختلفة من الشركة بالتركيز بدرجات متفاوتة والربط بينها جميعاً، من أجل معرفة الاحتياجات المشتركة للشركة وإيجاد سيناريو للفوز في النهاية يقوم على جميع الأجزاء".

ويستطرد مايكل قائلاً: "بمجرد أن فعلنا هذا، بدأنا في استعادة عملائنا الذين فقدناهم بعد أن رأوا أن هذه شركة واحدة لها هدف واحد بحق، وهو خدمتهم".



عندما طُلِبَ من زملاء العمل والعملاء تصنيف مستوى رضا موظفي محلات التجزئة عن العمل كان تصنيفهم أكثر دقة بثلاثة أضعاف من أن يكون تصنيفاً عشوائياً. تزيد احتمالات استمرار العملاء في التعامل مع محل التجزئة بنسبة ٧٠ بالمائة إذا وجدوا أن موظفي المحل يشعرون بالرضا عن عملهم.

# ٩٣

## إذا سقطت، فانهض وحاول من جديد

الكثير جداً من الأحداث يبدو خارج نطاق سيطرتنا. القرارات تتخذ لتغيير شركائنا، ووظائفنا، وحياتنا، وهي قرارات نشعر بالعجز عن التأثير فيها.

ولكن إذا استطعت قبول بعض عدم اليقين والإيمان بنفسك، ستكون هناك دائماً بدائل متاحة أمامك. سيكون لك دائماً اختيار أياً كان الموقف.



في البداية كانت المشاهد مثيرة، وقام ويليام موراليس بدعوة كل من حوله إلى أن يأتوا ويشاهدوا. كان يشاهد نشرة الأخبار المحلية المسائية عندما شاهد حصاراً محكماً كان هو شخصياً قد مر بمثله من قبل. ثم جاءت التفاصيل. كان شقيق ويليام يموت في مستشفى محلي بعد أن قام رجال الشرطة بإطلاق النار عليه بعد الحصار.

جلس ويليام يشاهد هذا من زنزانته في السجن ويبكي.

ثم وجد لنفسه هدفاً. وعلى مدار الأشهر القليلة التي تلت ذلك، قام سجين آخر بتعليم ويليام القراءة. وبعد ذلك تقدم ويليام ليحصل على بعض الدروس في

السجن لمساعدته في الحصول على درجة تعليمية من المدرسة العليا، ثم جاء بعد ذلك التدريب المهني.

تسببت جهوده المتواصلة في حصوله على حريته من السجن مبكراً، وبدأ ويليام على الفور في البحث عن وسائل لمساعدة الجيل التالي من الشباب على تجنب نوع الحياة التي عاشها هو وأخيه. ركز ويليام جهوده على برنامج للجمع بين أطفال المناطق والضواحي المجاورة ورجال الشرطة معاً. من أجل تشكيل علاقات إيجابية بينهم وإيجاد مثل أعلى في حياة الأطفال.

يقول ويليام: "عندما نشأت صغيراً، كنت أنظر بإعجاب إلى تجار المخدرات، وأصحاب الأجساد الضخمة القوية. كان هؤلاء هم الشيء الملموس الحقيقي في حياتي. وعندما أعود بذاكرتي إلى موقف أخي وموقفي، أرى أن سوء التواصل هو ما قتل أخي. ولهذا السبب كرست نفسي لهذا العمل".

وعندما يأتي وقت لا يعمل ويليام فيه مع الأطفال، يعود إلى الدراسة في الكتب. إنه يحاول الحصول على درجة في تخصص العدالة الإجرامية، ويضع عينيه على الالتحاق بكلية الحقوق. يقول: "أعتقد أن هذا سوف يدعم مهاراتي الطبيعية الفطرية في الدفاع عن الغير. إنني أرغب في توسيع نطاق برامجي".



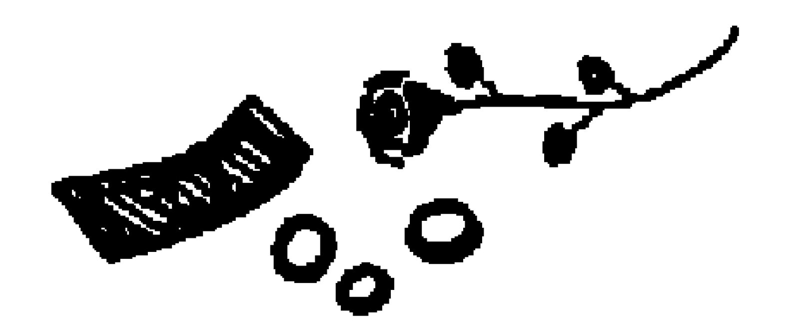
عندما يتم الإعلان عن تسريح الموظفين وخفض العمالة يشعر الجميع بالإحباط. ولكن بعض الناس تهزمهم المحنة بينما آخرون يفكرون في الخطوة التالية. صورة الذات والقدرة على قبول المخاطرة كانتا هما العاملين اللذين يفسران ردود أفعال أكثر من نصف العمال الذين واجهوا تغيرات جذرية في مجال العمل واستطاعوا الصمود وكانوا هم أنفسهم أكثر أهمية من طبيعة التغيرات.

# ٩٤

## احتفظ بأهدافك حيث يمكنك رؤيتها

يجب أن تكون أهدافك جزءاً حاضراً دائماً من حياتك لتبين لك الاتجاه الصحيح وتقدم لك التشجيع.

لا تقم بكتابة قائمة بالأهداف، ثم تقوم بإخفائها بعيداً في مكان ما، ثم تعاود مراجعتها بعد أربعين سنة لترى ما إذا كنت قد حققت أهدافك أم لا. ضع أهدافك، واستخدمها، واتبعها، وحدثها، وعش بها ومن أجلها.



تعمل كوني كمستشارة للطلاب في ميلوكي. تتعامل كوني مع طلاب المدارس العليا لتحملهم على التفكير في مستقبلهم والبدء في التفكير في الأعمال المناسبة المحتملة.

تقول كوني: "أكثر الأمور أهمية هو جعل الطلاب يشرعون في البدء. الكثير جداً من الطلاب ليست لديهم أي فكرة عما قد يرغبون في عمله. وهو ما يعني أنهم لم يفكروا أبداً في الأشياء التي يجب عليهم عملها لكي يصبحوا ما يريدون أن يصبحوا".

"إننا نبدأ في التحدث إليهم، بـ دية، لمنحهم هزة واقعية بحيث يستطيعون البدء في صياغة أهدافهم".

"إن التخطيط للحياة المهنية هو علمية مستمرة ما دامت الحياة، ولكن كلما بدأنا مبكراً، كانت لدينا فرصة أفضل في اتخاذ القرارات التي ستفيدنا في المستقبل. وبمجرد أن يكون للطلاب هدف، فإنهم لا يحصلون على حس بالتوجه نحو ما يجب عليهم عمله ولكن أيضاً حس بوجود معنى ومغزى لحياتهم".



الناجحون يقضون خمس عشرة دقيقة على الأقل يومياً في التفكير فيما يقومون بعمله وما يمكنهم عمله لتحسين حياتهم.

# ٩٥

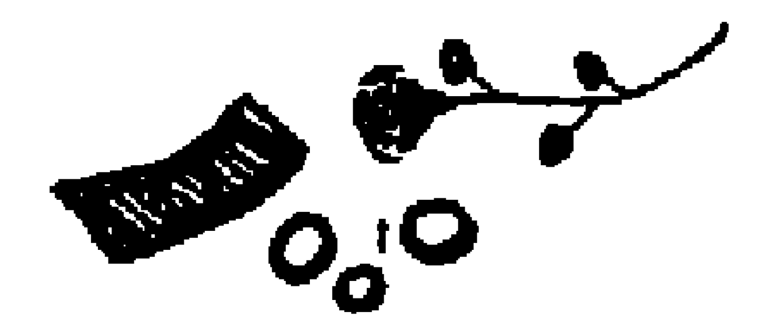
## لا تهدأ

الناس لا يقومون بشراء المنازل أو السيارات ما لم يكونوا واثقين تماماً من كل التفاصيل. الأمر أكثر أهمية بكثير من الاندفاع بدون تفكير كافٍ في مثل هذا النوع من الالتزام.

ولكن كم منا يكدح في وظائف لا نظن أنها مناسبة لنا؟

إنك سوف تقضي في العمل بين سن الخامسة والعشرين والخامسة والستين وقتاً أطول من الذي ستقضيه في أي شيء آخر باستثناء النوم. إن عملك لن يحدد احتمالات مستقبلك فحسب، ولكنه أيضاً قد يكون هويتك.

لا تتوقف أبداً عن التفكير فيما تحتاج إلى عمله لكي تحب ما تعمل.



ويليام راسبري كاتب عمود في صحيفة واشنطن بوست وفائز بجائزة بوليتزار الصحفية. إنه يحب عمله ويتمنى لو أحب المزيد والمزيد من الناس أعما'هم.

يقول ويليام: "إنك بحاجة إلى أن تحب عملك. وتحب كل ما يتعلق به. لا ترض بأن تحب مهنتك -أن تصبح معالج بيانات أو مدير مدرسة أو مشرف

مبيعات في شركة كبرى- فقط لأن شيك الراتب مرضٍ ومقبول، وإنها وظيفة على أية حال".

لدى ويليام اختبار بسيط لمعرفة ما إذا كنت تعمل في الوظيفة المناسبة أم لا: "تخيل أن الوظيفة التي تعمل فيها الآن لا توفر لك إلا أقل قدر من المال يمكنك أن تعيش به. هل كنت تظل ترغب في هذه الوظيفة؟ إذا لم يكن الأمر كذلك، فإنك لا تعمل في الوظيفة المناسبة التي تحبها".



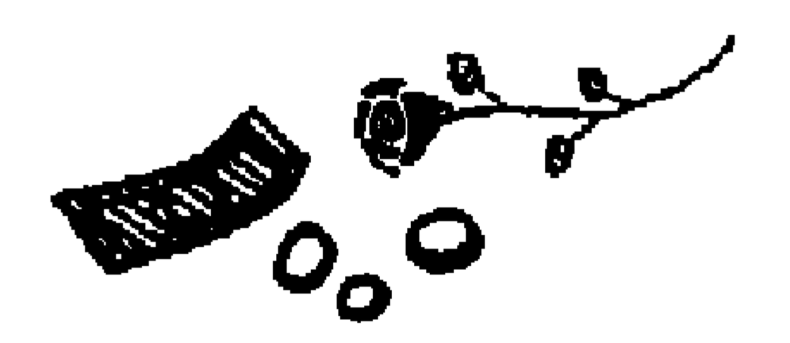
**يميل الناس إلى اصطحاب العمل معهم إلى المنزل في نهاية يوم العمل حتى إذا لم يرغبوا في ذلك. المستويات المنخفضة من الاهتمام المهني مرتبطة دائماً بمستوى منخفض من الاستمتاع بالحياة ككل وبعدم رضا كبير عن الحياة العائلية.**

# ٩٦

## ما المعنى؟

إذا استطعت أن تختار شيئاً واحداً كان هو أكثر ما ترغب فيه من وظيفتك، وحياتك، فماذا سيكون هذا الشيء؟

بينما يسعى الكثير منا وراء المال، والمكانة الاجتماعية، والشهرة، فإن الشيء الأكثر أهمية الذي يمكنك الحصول عليه هو المعنى. أن تكون لك غاية في كل شيء تفعله أمر يعطي لكل يوم من حياتك قيمة كبيرة، ويعطي لكل نتيجة -جيدة كانت أو سيئة- أهمية واستحقاقاً.



باربرا ميلر مستشارة تقوم بدراسة أماكن العمل وجودة حياة العاملين في شركات التكنولوجيا العالية.

توضح باربرا قائلة: "سوق العمل العالمي يتطلب من الشركات الآن أن تعمل طوال ساعات اليوم. وهذا يغير كلاً من عمل وحياة موظفي شركات التكنولوجيا العالية".

تحذر باربرا الشركات من أنها لا تستطيع تجاهل التوتر والإجهاد الذي تضعه على العائلات عندما يمتد يوم العمل لساعات أطول أو يصبح مفتوحاً بلا حدود. تذكر باربرا أن العديد من الشركات تتحدث عن التوازن بين العمل والحياة ولكنها لا تمارس هذا بعد ذلك. "إن مجرد الإعلان عن برامج الموازنة بين العمل والحياة لن يفيد الموظفين في تحقيق الانسجام بين العمل والحياة. يجب علينا حقاً النظر في طريقة تكوين الشركات ونقوم بتغيير بيئة العمل وفقاً لذلك".

وجدت باربرا أن إحدى الشركات تضع جميع المهندسين العاملين بها في حالة استعداد لاستدعائهم في كل عطلة نهاية أسبوع في حال وجود حالة طارئة لدى أحد العملاء. "أي واحد منهم يمكن استدعاؤه من بين أفراد أسرته في أي وقت. لم يكن باستطاعتهم الاسترخاء أبداً لأنهم لم يكونوا يعرفون هل هم في إجازة حقاً أم لا. كان معدل تغيير العاملين بالشركة مرتفعاً للغاية لأن العديد من هؤلاء المهندسين كانوا يتساءلون عن السبب الذي يجعلهم يرغبون في العمل في وظيفة تمنعهم من أن تكون لهم حياة خاصة".

وفي النهاية، تم اتباع اقتراحات باربرا، وتم وضع سياسة جديدة. في الجدول الجديد، كانت عطلات نهاية الأسبوع يقوم بالعمل فيها تطوعياً عمال تم منحهم إجازات بديلة في أيام الأسبوع الأخرى.



الشعور بأن حياتك لها معنى وغاية يوفر لك الرضا عن حياتك أكثر مما يوفره الدخل المرتفع بثمانية أضعاف.

# ٩٧

## احظ باحترام نفسك أولاً

لا يمكنك أن تجعل نجاحك متوقفاً على رد فعل شخص آخر. إن التنافس من أجل الفوز بإعجاب والديك، أو زوجتك، أو زملائك، أو أي شخص آخر لن يكون مرضياً لك في النهاية. لا يمكنك أن تستجيب لكل رغبة وتوقع لهؤلاء منك، وسوف تشعر بإحباط وخيبة أمل شديدين عندما تعرف أن إنجازاتك غير كافية لتكسبك ثناءهم واستحسانهم.

إذا بدأت باحترام فكرة أن ما يمكنك عمله يعتمد عليك وحدك وليس على أي شخص آخر، سوف يكون لديك وقت أكثر سهولة بكثير في احتمال هؤلاء الذين لا يكفيهم شيء.



تقول المدرسة سالي توشي: "إنها دائرة فاسدة". إنها ترى كل يوم أطفال المدينة يتنافسون مع أحدهم الآخر على من يستطيع أن يتعلم أقل. تقول سالي: "لقد صادفوا الفشل في مرحلة ما عبر طريقهم، وأصبحوا يخشون المحاولة. ولأنهم غير مستعدين للمحاولة، فيجب عليهم أن يجعلوا من المحاولة فشلاً ومن الفشل نجاحاً".

"إن هؤلاء الطلاب يسخرون من أي طالب يجيب سؤالاً. أو يحمل معه الكتب إلى المنزل في نهاية اليوم. أو يوجه سؤالاً حول أمر لا يعرفه. إن الدرس الذي يعلمونه للآخرين هو أنك إذا أردت أن تنسجم معنا هنا، فمن الأفضل ألا تتعلم".

وتحاول سالي إيقاف هذه المواقف كل يوم. تقول سالي: "أقول لهم. إذا قال لكم أصدقاؤكم إن أعلى هو أسفل وأسفل هو أعلى، فهل ستصدقونهم؟ إن لديكم فرصة في هذه الحياة لعمل شيء جدير بالاحترام، ولكن لن يحدث هذا إذا قضيتهم أوقاتكم في الاستماع إلى أشخاص يريدون منكم عمل عكس الشيء الصحيح".

تقوم سالي بمهاجمة الخوف داخل الطلاب كخطوة أولى نحو بناء ثقتهم بأنفسهم. "عليكم بالتفكير في الأشياء التي يمكنكم عملها بدلاً من الأشياء التي لا يمكنكم عملها، وسوف تندهشون من كثرة الأشياء التي يمكنكم عملها".



وجد الباحثون أن النظرة الشخصية المتفائلة للأمور هي أكثر من مجرد رؤية الجانب المشرق منها. إن الإيمان بالذات يزيد بالفعل من جودة الصحة، والتحفيز، والإنجاز لكل ستة أشخاص من بين كل عشرة.

# ٩٨

## يجب أن تشغلك أهدافك تماماً

لكي تسعى وراء تحقيق شيء صعب ستكون بحاجة إلى الالتزام، والتركيز، والثقة. ستحتاج أيضاً إلى انتظار تحقيق نتيجة مهمة وكبيرة وشعور بالرضا والإشباع. إذا لم تحركك أهدافك؛ وإذا لم تلهمك وتحثك على العمل، فإنك إذن لم تعثر على الأهداف المناسبة.



كانت لاسي بنتون تعمل في، وتدير، قائمة طويلة من المشروعات الصغيرة في منطقة بالتيمور. وللأسف، أدركت بعد فترة أن هذا العمل لم يكن رغبتها الحقيقية. تقول: "كنت قادرة على القيام بهذه الأعمال، بل والقيام بها بكفاءة، ولكنني بدأت أشك في أنها كانت مناسبة لي، وما إذا كانت هي الأعمال التي كنت أرغب في القيام بها أم لا".

وبينما كانت لاسي تستمتع بالعمل مع مجموعات الشباب، إلا أنها لم تر أبداً إمكانية تحويل جهودها معهم إلى عمل مهني. كان هذا حتى قام مركز اجتماعي يسمى مكان التعليم القروي بدعوتها للإشراف على خطط المركز من أجل إيجار جزء من مبنى المركز لإنشاء مقهى صغير. كانت أموال الإيجار

ستتيح للمجموعة توسيع برامجها. وطُلب من لاسي المساعدة في العثور على المستأجر المناسب.

بعد ذلك قامت لاسي بتحويل مجرى الحوار إلى اتجاه جديد تماماً. "لديكم هنا شباب مراهقون يبحثون عن شيء جدير بالأهمية يفعلونه. ولديكم مكان ترغبون في تأجيره ليجلب لكم دخلاً. انسوا مسألة الإيجار. دعونا ننشئ المقهى بأنفسنا"، هذا ما قالته لاسي لمجلس إدارة المجموعة. لقد عرضت السماح للشباب بالمشاركة في جميع جوانب العملية. بينما تستغل هي سنوات خبرتها في العمل في المشروعات الصغيرة لضمان سير العمل بسلاسة.

بهذا، استطاعت لاسي مع مجموعة من شباب المراهقين الذين قاموا بدراسة المشروع عن طريق زيارة بعض المقاهي الأخرى والقراءة عن الموضوع. كانت فكرة تعليم المراهقين مهارات العمل في المشروعات الصغيرة غاية في الإثارة بحيث استطاع المركز جذب مال وفير للمساعدة في دفع تكاليف إنشاء المشروع. وعلى الفور، كان مقهى الشباب الذي يقدم المشروبات الساخنة والعصائر يعمل على أحسن وجه.

تحب لاسي أن تعلم الأطفال خياراتهم في الحياة، وأنهم سواء كانوا سيسعون وراء الحصول على عمل أو أي شيء آخر، فإن "الحياة خيار، وليست مجرد شيء يحدث لهم". بالنسبة للاسي، عندما يركز العقل والقلب معاً على الشيء نفسه "يمكنني تحقيق أي شيء".



عندما تناول المديرون المتقاعدون مناقشة نجاحهم النسبي ولحظات ذروة أدائهم أثناء حياتهم المهنية، تحدث أكثر من نصفهم عن أهمية الإشباع الذاتي.

# ٩٩

## تحرك

أسماك القرش عليها التحرك إلى الأمام باستمرار لكي تعيش.

والناس أيضاً بحاجة إلى مواصلة التحرك إلى الأمام باستمرار لكي تعيش أحلامهم.

لست مضطراً إلى إنجاز كل شيء اليوم، ولكنك بحاجة أكيدة إلى عمل شيء ما كل يوم.



يعمل مايكل فرانكلين على التأكد من أن كل شيء نطلبه يصل إلى بيوتنا في موعده. إنه يعمل كنائب رئيس إحدى كبرى شركات خدمات الشحن الأمريكية.

وعندما قامت الشركة بالاستعانة بمؤسسة استشارية لتقييم مناخ مكان العمل والمهارات القيادية للمديرين التنفيذيين، شعر العديد من الموظفين بالتشكك وربما حتى بالإهانة. ولكن مايكل نظر إلى الأمر على أنه فرصة. يقول مايكل: "لقد تجاوزت النقطة التي يمكن أن أشعر بالإحراج عندها، ولكن إذا كان هناك شيء يمكن لأفراد المؤسسة الاستشارية توضيحه أو تعليمه لي بحيث يجعلني مديراً

أفضل أو يضعني في موقف أفضل للتقدم. فإنني إذن أرغب في معرفة هذا الشيء".

كانت النتيجة التي أظهرها المستشارون توضح بإيجابية جهود مايكل. وقيادته، وإصراره، ونشاطه، وسرعته ولكنها كانت تقترح أن يقوم بتحسين قدرته على التواصل مع الموظفين الآخرين والارتباط بهم.

أخذ مايكل التقرير وبدأ في جدولة اجتماعات مع الموظفين الأعلى والأدنى منه في الشركة. يقول مايكل: "إنني أركز على الخطط بشدة. لذا فقد أخذت برأيهم وبدأت فوراً في محاولة استخدامه. وأعتقد أن هذا الرأي قد حسن من أدائي".



هؤلاء الذين لا يشعرون بأنهم يتحركون إلى الأمام نحو تحقيق أهدافهم تزيد احتمالات توقفهم واستسلامهم في النهاية إلى خمسة أضعاف، وتقل احتمالات شعورهم بالرضا عن حياتهم بثلاثة أضعاف.

# ١٠٠

## وحدك تستطيع أن تحدد إن كنت ستنجح في هذا العالم أم لا

ما الاختلاف الأساسي بين الأشخاص الذين يثقون بأنهم سوف ينجحون والأشخاص الذين لا يثقون بذلك؟ هل الاختلاف هو أن كل فئة تعيش في عالم مختلف تماماً عن الأخرى؟ هل فئة الواثقين تعيش في عالم أكثر سلاسة يدعم الجميع فيه جهودهم للنجاح، وفئة غير الواثقين تعيش في عالم أكثر قسوة النجاح فيه أكثر صعوبة؟ لا.

الاختلاف ليس في العالم نفسه، ولكنه في كيفية رؤية العالم.

الواثقون يشيدون واقعاً في العالم الذي حولهم، واقعاً حقيقياً النجاح فيه ممكن لأنهم يعيرون اهتماماً خاصاً لدراسة الذين حققوا النجاح من قبل، ولأنهم يقومون بدراسة الطريق إلى النجاح بعناية. أما غير الواثقين، فإنهم في الوقت ذاته، يعيرون اهتماماً أكبر لهؤلاء الذين منوا بالفشل من قبلهم وإلى العقبات التي توجد في طريقهم لتعترض جهودهم.

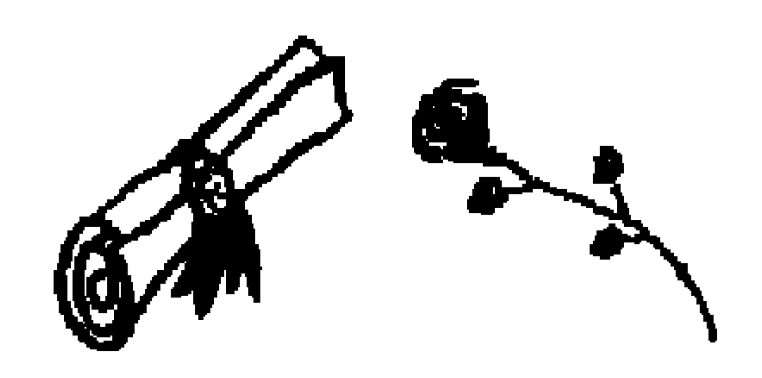
الأمر يشبه كثيراً شخصين يسيران جنباً إلى جنب في شارع مزدحم، ولكن أحدهما ينظر لأعلى والآخر ينظر لأسفل. إن حقيقة ازدحام الشارع ثابتة، ولكن رؤية كل منهما مختلفة تماماً.



يعتقد الكثير من الخبراء أن رئيس الوزراء وينستون تشرشل الذي قاد بريطانيا العظمى خلال الحرب العالمية الثانية هو أفضل مثال على شخص عاش حياة بأكملها وعمل بأقصى وأفضل ما تسمح به قدراته. إن تشرشل لم يقم فقط بقيادة الحكومة خلال ظروف غاية في الصعوبة، ولكنه قضى حياته في أعمال مثل الدراسة، والرسم، والكتابة، ورعاية أسرة.

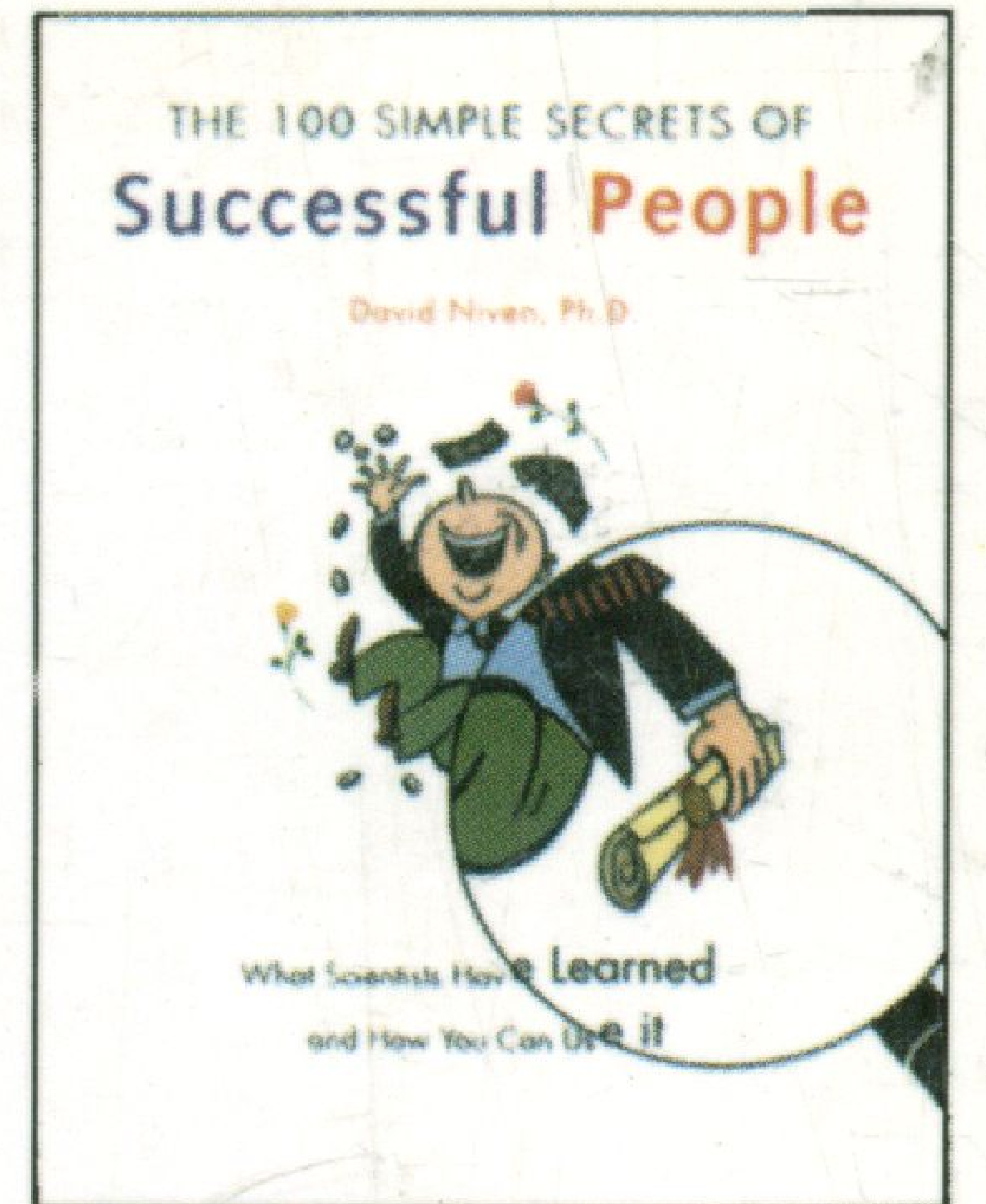
ومع ذلك، وبعد عام واحد من توقيع المعاهدات التي أنهت جميع عداءات الحرب، فشل وينستون تشرشل في انتخابات رئاسة الوزراء. غادر تشرشل مكتب رئيس الوزراء مصدوماً، مقهوراً، شاعراً أنه فاشل.

لم يكن هناك معيار منطقي واحد يضطر به وينستون تشرشل إلى إنجاز كل ما أنجزه حتى يمكن اعتباره ناجحاً. ولكن في الوقت نفسه، لم يكن هناك سوى معيار واحد يستطيع به وينستون تشرشل أن يعتبر نفسه ناجحاً. وإذا لم ير تشرشل نفسه على أنه حقق النجاح، فليس هناك إذاً إنجاز كافٍ ليرى نفسه ناجحاً.



تجد الأبحاث التي أجريت على أناس من الطبقة المتوسطة من أصحاب الخلفيات المتشابهة أن لديهم رؤى مختلفة بشدة حول مدى صعوبة تحقيق النجاح اقتصادياً. وبرغم حقيقة أنهم واجهوا صعوبات وتحديات اقتصادية واجتماعية متشابهة، كان بعضهم يرى أن العالم يهاجمه ويتصدى له، بينما آخرون كانوا يرون أن العالم يوفر لهم فرصاً عظيمة. وكلما كانت رؤيتهم لمحيطهم أكثر تفاؤلاً، زادت درجة رضاهم عن أعمالهم وثقتهم بالنجاح المستقبلي.

# العلم البسيط للنجاح

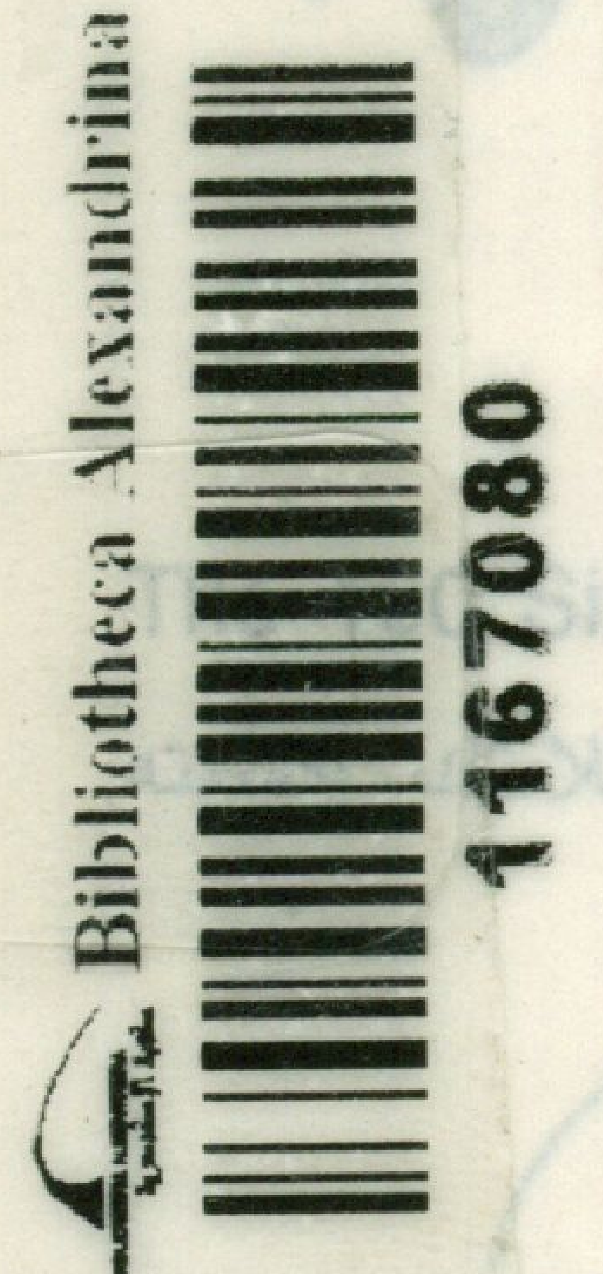



ما الذي يشترك فيه الأشخاص الناجحون؟ لقد قام العلماء بدراسة سمات ومعتقدات وممارسات الأشخاص الناجحين في جميع مناحي الحياة، ولكن أبحاثهم غالباً ما تنتهي إلى مقالات أكاديمية مملة لا يقرؤها إلا علماء آخرون. والآن، قام د. ديفيد نيفن صاحب الكتب الأفضل مبيعاً بجمع أحدث وأهم المعلومات من أكثر من ألف دراسة حول النجاح وعرض هذه الاكتشافات الأساسية لنا بأسلوب يمكننا جميعاً فهمه بسهولة.

هذا الكتاب، يقدم لنا مزيجاً رائعاً لتحقيق النجاح في جميع مجالات الحياة بما يحتوي عليه من قصص ملهمة مثل قصة بول جونز أليس صاحب ذهبية الأولمبياد الذي نشأ في وسط عصابة في ضواحي لوس أنجلوس، وقصص تحذيرية مثل قصة انهيار شركة شوين لصناعة الدراجات، وقصة نصيحة بسيطة من مدرس جعلت من ديفيد برينكلي منسق أخبار متميزاً.

- امتلاك أهداف محددة يزيد الثقة بالذات بنسبة ٥٠ بالمائة.
- العمل مع أشخاص لديهم آراء وأساليب مختلفة يزيد الإنتاجية بنسبة ١٤ بالمائة في المتوسط.
- الأشخاص الذين يتحدثون ببطء تزيد احتمالات فهم الآخرين لهم وتلقيهم المعلومات من الآخرين بنسبة ٣٨ بالمائة.
- التطوع لخدمة المجتمع يكون سبباً في زيادة حالة الرضا في الوظيفة بنسبة ٢٥ بالمائة.
- نسبة ٨٠ بالمائة من المديرين التنفيذيين يقولون إن وجود حياة أسرية صحيحة وسليمة أمر ضروري من أجل حياة عملية مثمرة.

**د. ديفيد نيفن** مؤلف كتاب The 100 Simple Secrets of Happy People الأفضل مبيعاً، هو عالم نفس واجتماع يقوم بالتدريس في جامعة فلوريدا أت... أعماله جوائز بحثية من جامعة هارفارد وجامعة أوهايو ستيت.















HarperSanFrancisco